

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
LTT: Markkinointi

SALAINEN  
31.6.2006 AST1



BRANDIJOHTAMINEN POHJOISMAISTUVILLA MARKKINOILLA:  
ANALYYSI 2000-LUVUN BRANDIJOHTAMISKÄYTÄNNÖISTÄ  
YHTENÄISTYVÄLLÄ MARKKINA-ALUEELLA

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

9178

Pro gradu -tutkielma  
Ville Voipio k24850-7  
Syksy 2003

Salainen 06/2006 asti

Markkinoinnin laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 3 / 9 2003

hyväksytty arvosanalla magna cum laude approbatur (80), erinomainen

Prof. Mai Anttila Prof. Mika Gabrielsson

## **TIIVISTELMÄ**

### ***Tavoitteet***

Tutkielman tavoitteena oli selvittää pohjoismaistuvilla kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten brandijohtamisen strategiset ryhmät ja niissä vallitsevat yli-rajojen ulottuvat brandijohtamiskäytännöt.

### ***Lähdeaineisto***

Tutkielma sisälsi kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen. Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineisto koostui globalisaatiota, kansainvälistymistä, strategista liikkeenjohtoa, globaalia- ja brandijohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Varsinaista globaalia brandijohtamista käsitteleviä lähteitä oli niukasti saatavilla. Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin 177 yritystä työpöytä-tutkimuksena ja tällöin aineistona olivat yritysten vuosikertomukset ja internet-sivut. Toisessa vaiheessa aineistona oli kymmenen yrityksen johdon haastattelut.

### ***Tutkimusmenetelmät***

Tutkielman teoreettisessa osassa perehdyttiin yritysten globalisaatiohaasteeseen, kansainvälistymis- ja globaalistumiskeinovalikoimaan sekä brandijohtamiseen. Näiden perusteella rakennettiin yritysten globaalia brandijohtamista kuvaava viitekehysmalli, joka ohjasi tutkimuksen empiiristä vaihetta. Empirian ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin yritysten toimialoja ja kansainvälistymissuuntia, minkä pohjalta muodostettiin brandijohtamisen strategiset ryhmät. Empirian toisessa osuudessa suoritettiin kymmenen haastattelua, kaksi kustakin ryhmästä sekä yhdestä vertailuryhmästä. Haastattelut olivat puolentoista tunnin mittaisia teemahaastatteluja, joissa etsittiin brandijohtamiskäytäntöjä.

### ***Tulokset***

Analyysin pohjalta tutkielmassa tunnistettiin pohjoismaisten kuluttajabrandien neljä strategista ryhmää ja havaittiin, että markkinastrategiana pohjoismaistumisen sijaan ns. Itämeren strategia oli yleisin. 10 markkinajohtajan haastatteluissa ilmeni, että yleisimmin yritykset toimivat matriisiorganisaatiolla ja suunnittelivat brandijohtamisen keskittämistä. Vastaavaan eurooppalaiseen tutkimukseen vertailtaessa havaittiin, että haastatellut pohjoismaiset yritykset toimivat edelleen kansallisilla markkinointimixeillä, vaikka yritysten kohdemarkkinat olivat useimmiten vähintään alueellisia. Haastatteluiden perusteella tunnistettiin kahdeksan brandijohtamiseen liittyvää käytäntöä sekä kolme keskeistä muutosaluetta. Tutkielman perusteella mainostoimiston tulisi jatkossa luoda keskitettyä brandijohtoa tukevia ratkaisuja.

### ***Avainsanat***

Globalisaatio, pohjoismaat, kansainvälistyminen, brandit, globaali brandijohtaminen, mainostoimisto.



# SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 EILISPÄIVÄN HIEKKALAATIKOLLA?	7
1.2 HASAN&PARTNERS	9
1.3 TUTKIELMAN ONGELMA JA ALATAVOITTEET	10
1.4 TUTKIELMAN KÄSITTELYTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	11
1.5 AIEMPI TUTKIMUS JA TUTKIMUSAUKKO	12
1.6 TUTKIELMAN RAJAUKSET	14
1.7 KESKEISET KÄSITTEET	14
1.8 TUTKIELMAN KULKU	15
<b>2 POHJOISMAISTUVAT KULUTTAJABRANDIMARKKINAT</b>	<b>18</b>
2.1 GLOBALISAATIO 2000-LUVUN ILMIÖNÄ	18
2.1.1 Taustaa ja keskeiset ajurit	18
2.1.2 Globalisaation vastavoimat	19
2.1.3 Globalisaation kritiikki	20
2.2 GLOBALISAATION SEURAUKSET	21
2.2.1 Erikoistumiskehitys ja innovaatioiden tärkeyden kasvu	21
2.2.2 Tietointensiivisyyden kasvu	22
2.2.3 Pääomamarkkinoiden dominointi	23
2.2.4 Toimialojen polarisaatiokehitys ja jakelutiemurros	23
2.2.5 Maailmanmarkkinoiden kolminapaistuminen	24
2.2.6 Liiketoiminnan uusi logiikka	24
2.3 POHJOISMAISEN MARKKINA-ALUEEN YHDENTYMINEN	25
2.3.1 Pohjoismaat osana eurooppalaista kuluttajamarkkina-aluetta	25
2.3.2 Alueellisten markkinoiden syntyminen	25
2.3.3 Modernit kuluttaja-arvot	27
2.3.4 Arvojen kehityssuunnat	28
2.3.5 Suomalaisten yritysten pohjoismaistumiskehitys	29
<b>3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA GLOBAALIT STRATEGIAT</b>	<b>32</b>
3.1 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSI	32
3.1.1 Tavoitteet	33
3.1.2 Kansainvälistymiskeinot	35
3.1.3 Kansainvälistymisen vaiheet	36
3.1.4 Kansainvälistymisstrategiat	39
3.1.5 Kansainvälistyjien tyypittely	42
3.2 YRITYSTEN GLOBAALIT STRATEGIAT	43
3.2.1 Toimialat ja globaalin toiminnan ongelmatiikka	43
3.2.2 Organisaatiomallit	47
3.2.3 Strategian muodostaminen	49
3.2.4 Globaalit strategiamallit	50
<b>4 YRITYSTEN YLI-RAJOJEN ULOTTUVA BRANDIJOHTAMISMALLIT</b>	<b>52</b>
4.1 PERUSKÄSITTEET: BRANDI JA SEN MERKITYS YRITYKSELLE LIKETOIMINNASSA	52
4.2 BRANDIJOHTAMISEN OSA-ALUEET	54
4.2.1 Organisaatio	55
4.2.2 Brandiarkkitehtuuri	56
4.2.3 Brandin asemointi ja identiteetti	58
4.2.4 Brandinrakennusohjelmat	64
4.3 BRANDIJOHTAMISPROSESSI	66
4.4 GLOBAALI BRANDIJOHTAMINEN	67
4.4.1 Globaalien brandien mahdollisuudet ja uhat	67
4.4.2 Globaalin brandijohtamisen haaste ja avainpäätökset	68
4.4.3 Globaalin brandijohtamisen tehtävät	70
4.5 VIITEKEHYSMALLIN ESITTELY	71



4.5.1	Globaalin brandijohtamisen perusmalli .....	71
4.5.2	Mallin horisontaalinen tulkinta: kerrokset, avainpäätökset ja profiilimallit .....	74
4.5.3	Mallin vertikaalinen tulkinta: sakarat kulminaatiopisteet .....	75
4.5.4	Mallin käyttö: analyysi- ja suunnittelutyökalu .....	76
5.1	TUTKIMUSOTE: KVALITATIIVINEN TUTKIMUS .....	78
5.2	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN STRATEGIA .....	79
5.3	ENSIMMÄINEN OSA: BRANDIJOHTAMISEN STRATEGISTEN RYHMIEN MÄÄRITTELY .....	80
5.3.1	Strateginen ryhmä –teoria ja sen soveltaminen tutkielmassa .....	80
5.3.2	Lähdeaineisto .....	81
5.3.3	Kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmät .....	82
5.3.4	Tiedon koodaamiseen liittyvät ongelmatilanteet .....	82
5.3.5	Analysointimenetelmä .....	83
5.4	TOINEN OSA: SYVENTÄVÄ KVALITATIIVINEN HAASTATTELUTUTKIMUS .....	84
5.4.1	Näyte: strategisten ryhmien ja vertailuryhmän edustajat .....	84
5.4.2	Tutkimusmenetelmän valinta, haastattelurunko ja tutkimuksen suorittaminen .....	85
5.4.3	Analysointimenetelmät .....	87
5.5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS: RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI .....	88
5.5.1	Työpöytä tutkimuksen luotettavuus .....	90
5.5.2	Syventävän haastattelututkimuksen luotettavuus .....	91
<b>6</b>	<b>POHJOISMAINEN BRANDIJOHTAMINEN .....</b>	<b>93</b>
6.1	POHJOISMAISTEN KULUTTAJABRANDIEN STRATEGISET RYHMÄT .....	93
6.1.1	Kuluttajabrandien strategiset ryhmät .....	93
6.1.2	Strategisten ryhmien dynamiikka .....	95
6.1.3	Strategisten ryhmien kansainvälistymissuunnat ja kansainvälistyminen .....	96
6.2	STRATEGISTEN RYHMIEN LIKETOIMINNALLISET HAASTEET JA ORGANISOITUMINEN .....	97
6.2.1	Palvelu: tehokkaampia kokonaisuuksia ja mittakaavaetuja .....	97
6.2.2	Luonto: kokonaisvaltaisempia tarjoomia ja brandikokonaisuuksia .....	98
6.2.3	Design: kaunista arkea ja uusia tuotealueita .....	100
6.2.4	Teknologia: taistelua globaaleista markkinaosuuksista .....	100
6.2.5	Teknologia-ryhmän vertailuryhmä: tuoteadaptointeja .....	101
6.3	STRATEGISTEN RYHMIEN JOHTAMISMALLIEN VERTAILU: KOHTI KESKITÄMISTÄ .....	102
6.3.1	Organisaatorakenne .....	102
6.3.2	Markkina- ja johtamisfokus .....	104
6.4	BRANDIJOHTAMISKÄYTÄNNÖT .....	104
6.4.1	Brandijohtaminen keskeinen osa yritysten liikkeenjohtoa .....	105
6.4.2	Brandiportfolion harventamisella kohti vahvoja brandeja .....	106
6.4.3	Substanssi merkittävin vahvan brandin rakentaja .....	108
6.4.4	Kuluttajatuntemuksella substanssia .....	109
6.4.5	Vahva prosessi ja toimintakonsepti brandijohtamisen tueksi .....	110
6.4.6	Brandijalustalla kohti monimarkkinaisuutta .....	112
6.4.7	Jakelutiestä osa tuotetta ja tärkeä media .....	113
6.4.8	Tuotteet ja innovaatiot viestinnän ajureina .....	113
6.5	YHTENVETO EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSISTA .....	114
<b>7</b>	<b>VIITEKEHYSMALLIN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUS .....</b>	<b>116</b>
7.1	GLOBAALIN BRANDIJOHTAMISEN VIITEKEHYSMALLIN ARVIOINTI .....	116
7.2	JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	119
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET TOIMEKSIANTAJALLE .....</b>	<b>121</b>
8.1	KOHTI AITOA ALUEELLISUUTTA .....	121
8.2	ALUEIDEN MÄÄRITTÄMINEN KRIITTISTÄ JATKON KANNALTA .....	121
8.3	KESKITETYN JOHTAMISMALLIN POLULLE .....	122
8.4	KOMPETENSSIÄ, TOIMINTAMALLEJA JA VÄLINEITÄ TUKEMAAN KESKITETTYÄ TOIMINTAA .....	123
8.5	TULEVAISUUDEN MUOTOSALUEITA .....	123
<b>9</b>	<b>LOPUKSI .....</b>	<b>125</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>126</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>135</b>



## KÄYTETTYJEN KUVIEN LUETTELO

KUVIO 1-1: TUTKIELMAN TARKASTELUTASOT .....	11
KUVIO 1-2: TUTKIELMAN RAKENNE .....	16
KUVIO 2-1: GLOBALISAATION YDINELEMENTIT .....	19
KUVIO 2-2: EUROOPAN ARVOSUUNNAT .....	26
KUVIO 2-3: MODERNIN KULUTTAJAN ARVOASENNE .....	28
KUVIO 2-4: ALUEELLINEN JOHTAMISMALLI .....	30
KUVIO 3-1: KANSAINVÄLISTYMISMALLI .....	33
KUVIO 3-2: YRITYKSEN KASVUSTRATEGIAT .....	33
KUVIO 3-3: KANSAINVÄLISTYISMOTIIVIT .....	34
KUVIO 3-4: YRITYKSEN PÄÄASIALLISET KANSAINVÄLISTYISKEINOT .....	35
KUVIO 3-5: YRITYKSEN TIE GLOBAALILLE MARKKINALLE .....	37
KUVIO 3-6: TUOTTEEN MUOKKAAMINEN ULKOMAISILLE MARKKINOILLE .....	40
KUVIO 3-7: SUOMALAIKYRITYSTEN KANSAINVÄLISET TOIMINNOT .....	41
KUVIO 3-8: YRITYKSEN ARVOKETJU .....	44
KUVIO 3-9: YHTENÄISTÄMIS – PAIKALLISTAMIS –RUUDUKKO .....	46
KUVIO 3-10: GLOBAALIT JOHTAMISMALLIT .....	47
KUVIO 3-11: PERUSSTRATEGIAT .....	49
KUVIO 4-1: BRANDI JA BRANDIPÄÄOMA .....	54
KUVIO 4-2: BRANDIJOHTAMISEN OSAT .....	55
KUVIO 4-3: BRANDIARKKITEHTUURIN VAIHTOEHDOT .....	58
KUVIO 4-4: TUOTE- JA BRANDIOMINAISUUKSIEN YHTENEVYYS .....	61
KUVIO 4-5: BRANDIN ASEMOINTI .....	61
KUVIO 4-6: BRANDIN IDENTITEETTIÄ KUVAAVA PRISMA-MALLI .....	63
KUVIO 4-7: PYRAMIDI-MALLI .....	64
KUVIO 4-8: BRANDIN STATUS .....	65
KUVIO 4-9: BOSTON CONSULTING GROUPIN BVC-MALLI .....	66
KUVIO 4-10: GLOBAALIN BRANDIJOHTAMISEN AVAINPÄÄTÖKSET .....	69
KUVIO 4-11: POMSICBOS-MALLI JATKONA LUOSTARISEN MALLILLE .....	72
KUVIO 4-12: POMSICBOS-MALLI .....	73
KUVIO 4-13: KANSAINVÄLISTYMISEN AVAINPÄÄTÖKSET JA PROFILIMALLIT .....	75
KUVIO 4-15: VIITEKEHYSMALLI, TASOJEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS KULMINAATIOPISTEISSÄ. ....	76
KUVIO 4-16: BRANDIN IDENTITEETTI- JA SUUNNITTELUPOLKU OSANA GLOBAALIN BRANDIJOHTAMISEN MALLIA .....	77
KUVIO 5-1: EMPIRIAN TUTKIMUSSTRATEGIA .....	80
KUVIO 5-3: VIITEKEHYSMALLIN AVAINKYSYMYKSET (MALLISSA YMPYRÖITYNÄ) .....	86
KUVIO 6-1: VIITEKEHYKSEN PURKAMINEN .....	93
KUVIO 6-2: KLUSTERIANALYYSIN TULOS .....	94
KUVIO 6-3: KLUSTERIMALLIN HYÖDYNTÄMINEN .....	95
KUVIO 7-2: POMSICBOS-MALLIN PERUSKUVUUS .....	116
KUVIO 7-3: INNOVAATIODIFFUUSIOMALLI .....	118
KUVIO 7-4: SYKLIT .....	118
KUVIO 7-5: BRANDIJOHTAMISHAASTEET NELJÄN ESIMERKKIYRITYKSEN KOHDALLA .....	119

## KÄYTETTYJEN TAULUKOIDEN LUETTELO

TAULUKKO 2-1: LIKETOIMINNAN UUSI TOIMINTALOGIIKKA.....	24
TAULUKKO 3-1: KANSAINVÄLISTYVIEN YRITYSTEN PROFILIT.....	42
TAULUKKO 3-2: YHTENÄISTÄMISTÄ JA PAIKALLISTA AJAVAT TEKIJÄT .....	45
TAULUKKO 3-3 GLOBAALIEN YRITYSTEN TOIMINTAPROFILIT .....	51
TAULUKKO 4-1: BRANDIN ASEMOINTI- JA IDENTITEETTIELEMENTIT.....	60
TAULUKKO 4-2: LIKETOIMINNAN KERROKSELLISUUS .....	74
TAULUKKO 5-1 KVANTITATIIVISEN JA KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN PERUSEROT .....	79
TAULUKKO 5-2: TUTKIMUKSEN KLUSTERIT SEKÄ NIIDEN KOKO.....	91
TAULUKKO 5-3: HAASTATELTUJEN ASEMA YRITYKSESSÄ (N=10) .....	91
TAULUKKO 6-1: TUTKITTUJEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSUUNNAT .....	96
TAULUKKO 6-2: HAASTATELTUJEN YRITYSTEN MARKKINA- JA JOHTAMISFOKUS .....	104



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Eilispäivän hiekkalaatikolla?

Kauppalehti Optio 14. marraskuuta 2002 summaa artikkelissaan yhteen sen, mistä mainostoimistoalan lehdistö ja keulahenkilöt ovat jo hetken aikaa kierrellen keskustelleet: suomalainen brandimaisema on lopullisesti muuttumassa. Viime kädessä kyse on 2000-luvun keskeisimmistä ilmiöstä, globalisoitumisesta, joka tarkoittaa Pohjoismaissa ensisijaisesti markkinoiden yhdentymistä. Tämä näkyy useimmiten suomalaisten yritysten fuusioitumisena ulkomaisiin jätteihin ja kansainvälisten brandien invaasiona suomalaisille markkinoille uusien fuusiokumppaniensa kautta. Toinen ilmentymä tästä on päinvastainen: rohkeimmat kotimaiset yritykset eivät ole jääneet odottamaan ulkomaisten jättien tuloa, vaan lähteneet kasvattamaan liiketoimintaansa rajojen yli lähimarkkinoille. Kaikkea siltä väliltäkin on nähtävissä – osa yrityksistä reagoi ulkomaiseen uhkaan liittoutumalla muihin toimijoihin ankkuroidakseen asemansa markkinoilla entistä vahvemmaksi. Sen sijaan suoraan globaaleille markkinoille tähtäävät ns. born global –yhtiöt ovat puolestaan kokonaan oma lukunsa, jonka suhde globalisoitumiseen on proaktiivinen, kun taas usein suurilla kuluttajabrändeillä se on reaktiivinen. Pohjoismaistumiskeskustelun liittyessä brandeihin, kuumana perunana on kuluttajabrändien kohtalo ja tulevaisuuden brandimaisema. Usein lausuttu uskomus on, että lähivuosien aikana Helsingin Aleksanterinkadun näkymä ei tule enää juurikaan eroamaan englantilaisesta kollegastaan, Oxfordstreetistä. (Salminen 2002; Seikku 2002)

Suomalaisen mainostoimistomaailman keulahahmo Ami Hasan (2002) visioi, että pohjoismaistuminen on vain askel matkalla todelliseen globalisoitumiseen. Pidemmällä aikajänteellä yritykset organisoituvat suhteessa markkinoiden volyymiin ja markkina-alueisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nykyinen malli, jossa kutakin markkinaa johdetaan maittain itsenäisesti tai pääkonttorin ohjauksessa viestintää lokalisoiden, voidaan unohtaa. Tulevaisuudessa suuria kuluttajabrändeja johdetaankin kansallisten yritysten sijaan maanosa- tai kulttuurikohtaisesti, kuten Funky Busineksen kirjoittajat Nordström ja Ridderstål (1999, 55) ehdottavat. Monikansallisella jätillä on siten parhaimmillaan yksi Euroopan toiminnoista vastaava konttori kymmenien maakohtaisten toimistojen sijaan ja johtamista voisi hyvinkin ohjata portfolio-malli.

Mikä on mainostoimiston asema tässä muutoksessa? Mainostoimiston tehtävä on rakentaa yrityksen ja sen asiakkaiden sidettä markkinointiviestinnän keinoin. Mitä siis tapahtuu suomalaisille mainostoimistoille, kun puolet kotimaisista brandeista uskotaan katoavan ulkomaisiin käsiin ja mainontaa hoidetaankin keskitetysti toiselta puolelta Eurooppaa?

Hasan sanoo (2002), että mainostoimiston paikka on perinteisesti ollut lähellä markkinoita tai mainostajaa. Kun kotimaiset markkinat ovat volyymiltään pienet, on todennäköistä, että tänne jäävien mainostoimistojen tehtäväksi jää lähinnä ulkomaisen mainonnan lokalisointi. Näin ollen Hasanin ehdottamista asemista mainostoimiston paikka lähellä markkinoita on tuskin houkutteleva – varsinkin kun yritysten uskotaan harventavan brandiportfolioitaan fuusioiden ja brandinrakentamisen kalleuden vuoksi. Hasanin mallin mu-



kaan suomalaisten mainostoimistojen on siis kansainvälistyttävä ulkomaille lähtevien brandiensä mukana ja Suomeen pyrkivien potentiaalisten uusien asiakkaiden kautta. Samaa ajatusta tukee alussa esittelemäni Kauppalehden artikkeli (Salminen 2002).

Jos markkinoiden suunta on todella kohti aitoa globaaliutta ja esimerkiksi Bartlettin ja Ghoshalin (1998) esittämä globaalin toiminnan malli toteutuu, voisiko Pohjois-Euroopasta syntyä globaalille markkinalle mainonnan Piilaakso? Onhan ruotsalainen mainos- ja viihdemusiikkiteollisuus kahminut asiakkaita jo nykyisellään ulkomailta ja skandinaavinen muotoilu niittänyt mainetta maailmalla tuoreudellaan. Toimialakohtaisten keskittymien syntymistä tukee *strategisen ulkomaankaupan* teoria. Sen mukaan samaa hyödykettä kansainvälisille markkinoille tarjoavat yritykset keskittyvät usein samoihin maihin, jopa samoille seuduille. Ajatuksen tukena ovat myös teoriat suhteellisesta ja suurtuotannon eduista sekä oppimiskäyrästä. (kts. mm. Pekkarinen&Sutela 1996, 194; Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 10 ja 13; Porter& Stern 2001) Käytännössä ilmiö näkyy teollisuuskeskittyminä: maailman kuluttajaelektroniikka tulee pääosin Aasiasta, viihdeteollisuus Yhdysvalloista ja telekommunikaatioalalla matkapuhelinten kärkeä ovat pitäneet pitkän aikaa pohjoiseurooppalaiset Nokia, Ericsson ja Siemens. Matkapuhelinklusterin yhdistyessä yhä voimakkaammin kuluttajaelektroniikkaan kilpailuun sekoittuu aasialainen klusteri ja uusina haastajina markkinoille nousevat NTT Docomo, Samsung, Sony ja Kyocera. Voisiko pohjoismaisista mainostoimistoista tulla muotimaailman Ranska ja Italia, vai onko pikemminkin niin, että kehitys vie kohti pääteollisuusalojen erikoistumiskehitystä? Tällöin kunkin teollisuusalan klusterin kylkeen kasvaa sitä palvelemaan erikoistunut yritysrypäs. Näytteitä tämänlaisesta kehityksestä saadaan lääketieteellisyydestä, jossa on totuttu näkemään toimialaan erikoistuneita pr-toimistoja, teknologiatoimittajia ja tutkimusyhtiöitä. Muodostavatko kuluttajabrandit oman toimialansa, mikä sen rakenne on ja mihin se keskittyy? Brandityyppien muusta erikoistumista onkin jo ehditty ehdottaa kilpailukeinona mainostoimistomarkkinoilla (Lillberg 2002), mutta toistaiseksi viitteitä tämänlaisesta kehityksestä ei ole ollut.

Ristikkäispaineita mainostoimistolle brandimarkkinoiden globalisoituessa tuo markkinoinnin pyrkimys jatkuvasti osuvampaan ja henkilökohtaisempaan mainontaan. Mainonnan tekijöiden keskuudessa puhutaan brandin kuluttajayhteydestä, jolla tarkoitetaan brandin kykyä puhutella kuluttajien syvällisiä tuntemuksia ja luoda henkilökohtaista sidettä kuluttajaan arvomaailman kautta. Mitä syvällisemmin kuluttaja suhtautuu brandiin, sen uskollisempi ja parempi asiakkaasta tulee brandia kohtaan. (Kilpinen 1999) Brandin kuluttajayhteyteen puolestaan kulminoituu markkinoinnin evoluutio. Karkeasti ottaen tuotekeskeisestä markkinoinnista siirryttiin ensin markkinakeskeisyyteen ja nyt lopulta asiakaslähtöisyyteen, jossa teknologisen vallankumouksen myötä pyritään palvelemaan asiakkaita entistä henkilökohtaisemmin ja kohdistetummin. (Pitkämäki 2002) Asiakkaiden nouseminen polttopisteeseen yrityksen markkinoinnissa näkyy myös tie- teessä suhde- markkinoinnin ja viimeisimpänä kuluttajasuhde- markkinoinnin nousemisena perinteisen mas- samarkkinoinnin haastajiksi (kts. mm. Möller&Halinen 1999; Lehikoinen 2002, 13-19). Myös perinteisen markkinoinnin koulukunnat ovat siirtyneet tiiviiseen keskusteluun asiakaslähtöisyydestä (mm. Webster 1994).



Edellä esittelemäni muutosvoimat ovat pohjana käsissäsi olevalle pro-gradu –tutkielmalle. Mainostoimistoja haastaa toisaalta globalisoituminen ja paine siirtyä asiakkaiden mukana kohti suurempia markkinoita, toisaalta velvoite osata nykyisten kuluttajien puhuttelu entistä osuvammin. Miten puhutella entistä henkilökohtaisemmin, luovemmin ja relevanttimmin kuluttajakuntaa, joka onkin aiempaa heterogeenisempi ja monikansallisempi? – Kiitän siis ohjeistasi minulle graduntekijänä, mutta pyydän nyt, että puhuttelisit minua vähän henkilökohtaisemmin. Tai ei ainoastaan minua, vaan kaikkia pohjoismaisia graduntekijöitä!

Kuten näemme, mainostoimiston tehtävä on jälleen erinomaisen haastava. 2000-luvun mainostoimistobisnekselle löytyykin yksi uusia haasteita yhteisesti nimittävä teema: ymmärtäminen. Mainostajat peräävät nyt mainostoimistolta kykyä *ymmärtää* mainostajan bisnestä ja toisaalta kykyä tehdä strategisesti osuvaa mainontaa, siis kykyä *ymmärtää* kuluttajaa. (Laakonen ref. Salminen 2003b; Vihma 2002; Mäkinen 1998) Mainostoimiston valinnassa ohjastava alan perusteos puolestaan nimeää yhdeksän kriteeriä oikean toimiston valintaan – näistä seitsemässä arvioidaan tavalla tai toisella mainostoimiston kykyä *ymmärtää* (Iltanen 2000, 60). Vahvistusta väite saa kun katsoo uutisia mainostoimistojen uusista asiakkuuksista: likipitään kaikissa mainostaja korostaa uuden toimistonsa kykyä ymmärtää tämän liiketoiminnallista tilannetta ja strategiaa (kts. esim. Karvala 2002; Lyytinen 2002). Strategiaa tutkinut professori Tore Strandvik (2002) sanookin kilpailuedun rakentuvan yhä voimakkaammin ymmärtämisen varaan ja oivaltamisen varaan: kykyyn oppia ja soveltaa oppimaansa innovatiivisesti. Kyse on siis asemoinnin sijaan oikean arvokonstellation rakentamisesta, konfiguroinnista. (myös Hamel 2000, 78)

Edellä kuvailemani ilmiö tiivistyy globaaliin brandijohtamiseen, joka on tämän pro-gradu-työn aihe. Tutkimusalueelle tullaan kahtaalta: toisaalta globaaliijohtamisen, toisaalta brandijohtamisen suunnalta. Tutkielmani tehdessä nyt kevättälvellä 2003 aiheesta ei ollut vielä juurikaan kirjallisuutta saatavilla: Amazonista löytyi kokonaisuudessaan yksi kirja aiheesta ja tunnetuilta akateemikoilta oli ilmestynyt ensimmäiset artikkelit (mm. Kapferer 2002). Kuitenkin ensimmäinen askel mainostajalle ja mainostoimistolle matkalla kohti yli-rajojen ulottuvia markkinoita on ymmärtää tämän yli-rajoen ulottuvan brandijohtamisen dynamiikkaa. Kuten professori Reijo Luostarinen (2003) sanoo, tieteen tehtävä on tehdä todellisuudesta ymmärrettävää. Olkoon se tämän gradun tavoite, tehdä pohjoismaisesta brandijohtamisesta ymmärrettävää.

## 1.2 Hasan&Partners

Tutkielma on toimeksiantotyö mainostoimisto Hasan&Partnersille (H&P), joka kuuluu ns. neljän suurimman Suomessa toimivan mainostoimiston kastiin – muut toimistot ovat SEK&Grey, Taivas ja TBWA/PHS (kts. mm. [www.marmai.fi](http://www.marmai.fi): Suomen suurimmat mainostoimistot). H&P on suomalaisista toimistoista eniten palkintoja ulkomailla saavuttanut mainostoimisto ja Talouselämän imago tutkimuksessa se nimettiin Suomen luovimmaksi mainostoimistoksi (Vihma 2002). Sensaatiomainen uutinen mainosalalla oli kansainvälisen muotiketjun, Hennes&Mauritzin, valittua H&P mainostoimistokseen elokuussa 2000. (Brikell 2002) Tämän jälkeen asiakkaiksi on tullut muitakin pohjoismaisia kuluttajabrändejä, kuten



mm. Ikea ja Scandic-hotellit. H&P:n asiakaskuntaa ovat myös mm. Cloetta Fazer, Nelonen, Sonera, H&M ja Gigantti. Hasanin asiakkaita kuvaa nuorekkuus, rohkeus, erottuvuus ja kansainvälisyys.

Hasan&Partners on luovuuden lisäksi noussut esiin toimialan sisällä tuloksellisena toimistona: vuoden 2002 tilikaudella sen myyntikate 192 tuhatta euroa henkilöä kohti oli kirkkaasti Suomen paras, joka saavutettiin noin 50 hengen voimin – kolmanneksella henkilöstömäärältään suurimpaan toimistoon verrattuna. Myyntikate tarkasteluvuonna oli noin 10 miljoonaa euroa. Viime vuosina H&P on tullut esiin vahvasti pohjoismaisella suuntauksella: Hasanilla uskotaan, että Pohjoismaat muodostaa lähitulevaisuudessa uuden sisämarkkinan alueen yrityksille. Keskeisenä haasteena koetaan sopivan toiminta- ja organisaatiomuodon sovittaminen tähän visioon.

Mainostoimisto näkee ensisijaiseksi tehtäväkseen asiakkaan brandinrakennuksen eikä ole perustanut muiden suurien toimistojen tavoin esimerkiksi internetiin erikoistuneita yksiköitä tai osastoja. ”Kutakin projektia varten rakennetaan oma tiiminsä. Jos valmista osaamista tietyllä saralla ei ole talon sisällä, se ostetaan ulkoa”, Hasan (2002) sanoo. Sama koskee tehtäväjakoja: ”Meillä on ihmisiä, jotka osaavat erilaisia asioita, mutta emme ole nimenneet tietyjä henkilöitä nimenomaisesti esimerkiksi plannereiksi”, Hasan jatkaa.

### 1.3 Tutkielman ongelma ja alatavoitteet

Tutkielma on toimeksiantotyö Mainostoimisto Hasan&Partnersille ja sen tehtävänä on tuottaa tietoa kuluttajabrandien pohjoismaistumiskehityksestä. Tutkielma tarkastelee ensisijaisesti juuri tätä ilmiötä ja yritysten reagointia siihen. Tavoitteena on analysoida, minkälaisia strategiavaihtoehtoja yrityksillä on käytettävissään ja miten brandien johtaminen mukautuu valittuihin toimintalinjoihin. Tärkeä kulminaatiopiste tutkielmassa on viitekehysmallin rakentaminen, joka selvittää globaalin brandijohtamisen avainalueita.

Tutkielman pääongelma on:

*Miten brandeja johdetaan yli-rajojen ulottuvalla Pohjoismaisella markkinalla?*

Tutkielmassa on kaksi alatavoitetta, joiden kautta pääongelmaa lähestytään:

- A) Yli-rajojen ulottuvan brandijohtamismallin kehittäminen.
- B) Yritysten brandijohtamiskäytäntöjen selvittäminen Pohjoismaissa toimivissa keskeisissä strategisissa ryhmissä.

Lisäksi tutkija on määrittänyt seuraavat tutkielman alakysymykset, jotka nuotittavat tutkielman etenemistä kappalekohtaisesti:

1. Mikä on globalisaatio ja miten se muuttaa yritysten liiketoimintaympäristöä?
2. Minkälainen on pohjoismainen markkina-alue ja miten globalisaatio vaikuttaa siihen?
3. Miten yritykset reagoivat globalisaatioon kansainvälistymisellä?
4. Minkälaisia johtamismalleja yritykset käyttävät globaalilla areenalla?

} Luku 2:  
Yhteiskunnan  
globaalistuminen

} Luku 3:  
Yritysten kansainvälistyminen  
ja globaalistuminen



- |  |   |
|--|---|
| 5. Mikä brandi on yritykselle ja miten sitä johdetaan?                           | } Luku 4:<br>Yli-rajojen ulottuva brandijohtaminen    |
| 6. Mitä on brandijohtaminen kansainvälisellä areenalla?                          |   |
| 7. Minkälaisia strategisia ryhmiä kuluttajabrandit muodostavat?                  | } Luku 6:<br>Pohjoismainen brandijohtaminen           |
| 8. Minkälaisia brandijohtamiskäytäntöjä pohjoismaisilla yrityksillä on käytössä? |   |
| 9. Miten suomalaisen mainostoimiston pitäisi reagoida pohjoismaistumiseen        | } Luku 8:<br>Toimenpidesuosituks<br>Toimeksiantajalle |

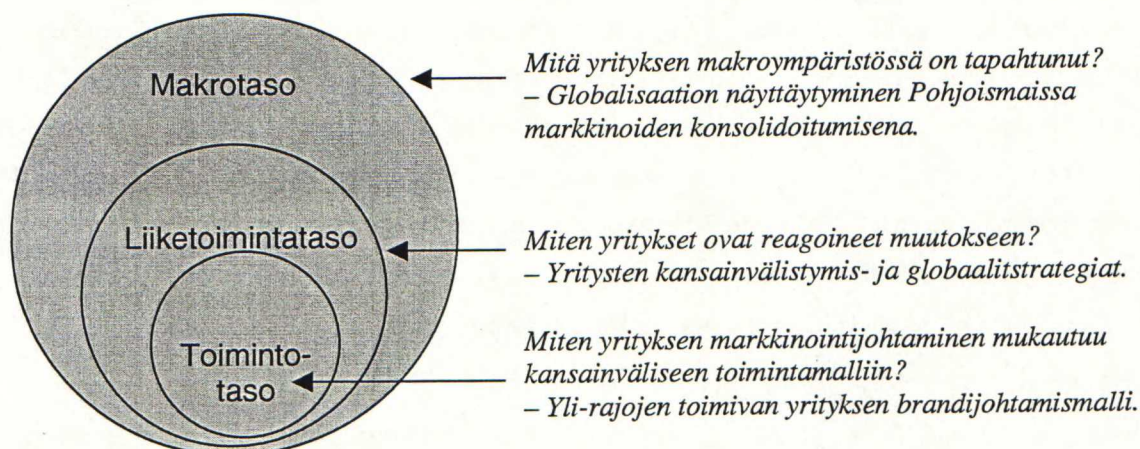
Tutkielman alakysymykset rakentavat pääkysymyksen ja alatavoitteiden käsittelyä. Tavoitteenani on perehtyä pohjoismaistuvaan brandijohtamiseen, mihin päästäkseni tutkin muutosvoimaa, johtamismalleja ja brandien anatomiaa.

#### 1.4 Tutkielman käsittelytapa ja tutkimusmenetelmä

Tutkielma on tyypiltään uutta tutkiva ja se on otteeltaan deskriptiivis-analyttinen. Tavoitteena on kuvailla yritysten tilannetta muuttuvilla markkinoilla ja analysoida niiden erilaisia mahdollisuuksia reagoida muutokseen.

Tutkielma tarkastelee pohjoismaistumista kolmella tasolla: *Makrotalouden* tasolla tarkastellaan globalisaatiota liiketoimintaympäristön keskeisenä muutosvoimana ja analysoidaan sen suoranaisia vaikutuksia yritysten toimintaan. *Mikrotalouden* tasolla, jolla viitataan liiketoimintatasoon, analysoidaan yritysten keinoja reagoida muutokseen. Tässä olennaiseksi nousee toimialan vaikutus yrityksen liiketoimintarealiteettien rakentajana. *Toiminto-tasolla* tarkastellaan yrityksen yhden osa-alueen, markkinoinnin ja brandin rakennuksen, mukautumista pohjoismaistumiseen. Huomattavaa on, että kun tarkastellaan kuluttajabrandien yrityksiä, brandi on keskeisessä asemassa yritysten toiminnoissa.

Kuvio 1-1: Tutkielman tarkastelutasot



Tutkielman lähdekirjallisuus rakentuu globalisaation, kansainvälistymis- ja globaalistumisstrategian, organisaation ja johtamisen –alan sekä brandikirjallisuuden puitteisiin. Lähteiden osalta olen hyväksynyt



ajoittain joukkoon myös sanomalehtien ja aikakauslehtien artikkeleita, sikäli kun ne ovat edesauttaneet kulloisenkin ilmiön kuvailemisessa.

Koska tutkimus on uutta luova, se on myös luonteeltaan kvalitatiivista tutkimusta. Empirian ensimmäinen luku rakentuu sekundaaridatan pohjalle ja tehty ns. työpöytä tutkimuksena. Tässä osuudessa olen etsinyt luonteeltaan pohjoismaisia kuluttajabrändejä julkisten listausten perusteella ja sen jälkeen tunnistanut muodostamastani perusjoukosta logiikkani mukaiset strategiset ryhmät. Tässä osuudessa aineisto on käsittänyt 177 Suomessa toimivaa kuluttajabrändiyritystä.

Empirian toisessa osuudessa olen perehtynyt teemahaastatteluin kunkin strategisen ryhmän edelläkävijäyrityksiin. Haastatteluita suoritettiin kaikkiaan kymmenen ja ne sijoittuivat Suomeen, Ruotsiin ja Tanskaan keväällä 2003. Kun ensimmäisessä osuudessa tavoitteeni oli kartoittaa Suomessa toimivien pohjoismaisten kuluttajabrändien markkinastrategiaa, toisessa osassa tavoitteenani on ollut kartoittaa yritysten liiketoiminnallisia haasteita, strategioita ja johtamismalleja sekä brandijohtamiskäytäntöjä.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että tutkielman alussa esitetään havaintoja, joita pyritään ymmärtämään teoreettisen jäsennyksen pohjalta. Empiriassa testaan muodostamaani viitekehysmalliani ja kartoitan pohjoismaista brandijohtamistodellisuutta. Viimeiseksi, koska tutkielma on toimeksiantotyö, annan toimenpidesuosituksia mainostoimistolle yritysten pohjoismaistumisesta saadun näytön perusteella.

Tutkimuksen aihe on luonnollisesti peräisin tutkielman toimeksiantajalta. Tutkija on seurannut mainosalan kehittymistä aktiivisesti viimeisen kymmenen vuoden ajan omasta mielenkiinnostaan ja siinä mielessä aihealue ei ole lähtökohdiltaan tuntematon tutkimuksen tekijällekään. Lisäksi tutkija on työskennellyt sekä brandijohtamisen että pohjoismaisen yrityksen parissa ja nähnyt tutkielman teemaa käytännössä.

## 1.5 Aiempi tutkimus ja tutkimusaukko

Globalisaatio itsessään on vuosituhannen vaihteen keskeinen ilmiö, josta löytyy runsaasti tuoretta tutkimusmateriaalia. Runsauden keskellä tutkijoiden keskuudessa ei kuitenkaan ole syntynyt konsensusta siitä, miten globalisaatio määritellään ja mitä se tarkalleen ottaen tarkoittaa (Hilke ym. 2002). Markkinoiden ja yritysten globalisaation keskeinen ja useimmiten siteerattu tutkija lienee Harvardin professori Theodore Levitt (1983), joka oli alkujaan yksi teeman esiinnostajista. Hänen keskeinen argumenttinsa oli, että markkinat ja kuluttajien maut ovat yhtenäistymässä maailmanlaajuisesti ja perinteisen kansainvälisen kaupan sijaan yritysten tulisi toimia globaalisti. Artikkelit sytytti keskustelun, jossa on esitetty vastaväitteitä ensisijaisesti erinäisten tilannekohtaisten tekijöiden puitteissa. Keskeinen vastaväite on ollut, että kaikki toimialat ja kulutustottumukset eivät globalisoidu (kts. esim. Douglas & Wind 1987).

Pohjoismaisella tasolla globalisaatiotutkimusta raportoivalla otteella ovat tehneet kotimaiset tutkimuslaitokset, mm. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla. Myös joitain pro-graduja on aiheesta valmistunut, mm. Ilkka Korhosen (HKKK 2002) tutkielma markkinointiviestinnän globalisaatiosta sekä Eja Tuomisen (HKKK 2000) pro-gradu mainostoimistojen globalistamisesta. Korkeakoulut näkyvät myös heränneen



tutkimukseen: Helsingin kauppakorkeakoulun professori Reijo Luostariselä on jo perinteet pienen avoimen talouden kansainvälistymisen tutkimisessa, joka on nykypäivänä kehittynyt born global –yritysten tutkimukseksi. Turun kauppakorkeakoulun kansainvälisen liiketoiminnan oppiaineen ympärillä on pk-yritysten globalisaatiotutkimusta ja Suomen Akatemialla on eri korkeakouluja integroiva Liike-tutkimus, joka kokoaa yhteen eri yksiköiden tekemää globalisaatiotutkimusta. Näinkin vilkkaasta tutkimuksesta huolimatta varsinaisesti pohjoismaistumiskehitystä itsessään ei ole tutkittu kuin pankkisektorilla (mm. Janne Tallqvistin pro-gradu pankkisektorin keskittymisestä sekä Eero Vaaran tutkielma suomalais-ruotsalaisista fuusioista).

Globalisaatiokeskustelua yritysten näkökulmasta ovat Yhdysvalloissa selvittäneet sellaiset tunnetut tutkijat kuin Porter, Bartlett ja Ghoshal sekä Prahalad ja Doz. Porterin (1980, 1985) keskeinen ansio on yrityksen toimiala- ja arvoketjuanalyysi, kun taas kaksi jälkimmäistä argumentoivat globaalin yrityksen johtamismalleista. Kuten nähdään, keskeinen teema globalisaatiossa on juuri johtaminen, jonka hankaluus estää tai vähentää globalisaation hyötyjä. Omansa keskusteluun tuo konsulttiyritys McKinseyn taustahahmona tunnettu Kenichi Ohmae (1985), joka selvittää globaalien yritysten menestystekijöitä ja painottaa markkinoiden kolminapaisuutta globaalin toiminnan realiteettina.

Ongelmana näiden tutkimustulosten suorassa soveltamisessa on kuitenkin niiden lähtökohta: amerikkalaiset kirjoittajat pohtivat kansainvälistymistä eri mittaluokassa ja erilaisessa kontekstissa kuin mitä pohjoismaiset yritykset usein ovat (Junkkari 2000). Pohjoismaistumisessa voidaan ajatella olevan kyse globalisaation esi-asteesta, alueellistumisesta. Onko alueellisten markkinoiden dynamiikka samankaltainen mini-atyyrikoossa kuin mitä globaalilla markkinalla nähdään? Se on tämän tutkielman keskeinen oletamus ja siksi kansainvälistymisosoituksen teoria on kaksijakoinen: toisaalta tutkimusongelman kannalta on tärkeää tunnistaa kansainvälistymismallit, toisaalta myös se, mihin toimintamalliin yritys ohjautuu kansainvälistymisen jälkeen. Käytännön kansainvälistymistä lainaan peilaamalla professori Luostarisen tutkimuksia etunenässä, kun taas globaalista toiminnasta osuvimmat tieteilijät löytynevät Yhdysvalloista.

Brandeja ovat tutkineet Kapferer ja Aaker sekä Arnold, de Chernatony, Urde, Kunde ja Gad. Kaksi ensimmäistä ovat useimmiten siteeraattuja ja raamittavat brandikeskustelua, kun taas kolme viimeisintä edustavat vaihtoehtoisempia näkemyksiä brandeihin. Kunderin tausta liike-elämän edustajana tuo mielenkiintoista väriä aiheeseen. Tutkimuksessani olen luonnollisesti nojannut pääasiassa Kapfereriin ja Aakeriin, joiden ansiot brandien akateemisessa tutkimuksessa ovat kiistattomia. Vaihtoehtojattelijoina olen käyttänyt lähinnä monipuolistaakseni esitystä. Tutkijoiden maantieteelliset sijainnit suodattavat myös eri läntisten maiden tunteja brandeista: ranskalainen Kapferer lienee Euroopan ja Aaker Yhdysvaltojen johtava branditeoreetikko. Runsaasti siteeraamani tanskalaisen Kunden voi taas nähdä pohjoismaisena vastineena keskusteluun.

Brandien tutkimus on edennyt hierarkioiden ja arkkitehtuurin tutkimisesta identiteettiin ja etenkin viimeaikoina brandien johtamisen tutkimiseen. Pohjan keskustelulle luo Aakerin ja Joachimsthalerin



(2000) brandijohtamista käsittelevä kirja sekä Kapfererin (2002) samaa asiaa käsittelevä artikkeli, mutta käytännön pohjaa ja ajatusmaailman jalkauttamista puuttuu vielä paljon. Lisäoppeja brandien johtamisesta kansainvälisellä areenalla onkin haettava ensisijaisesti johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusalueilta. Näitä alueita yhdistelemällä syntyy nykymaailmaa ajatellen varsin olennainen keskustelu, joka on uskoakseni ottamassa tuulta alle – ja jota myös tämä gradu pyrkii valaisemaan.

## 1.6 Tutkielman rajaukset

Tutkielman lähtökohtana on *pohjoismaistuminen*, jota tässä tarkastellaan yritysten liiketoimintaympäristön globaalistumisen kautta. Globalisaatiosta on kirjoitettu viime vuosina paljonkin, mutta koska tämä tutkielma tarkastelee nimenomaan pohjoismaistumista, tutkielmassa haetaan viitteitä ilmiöstä pohjoismaisittain. Kolmannen maailman globalisaatiokeskustelu sen enempää kuin amerikkalaisten yritysten kamppailu kaukoidän markkinoilla jätetään siten suosiolla tutkielman ulkopuolelle.

*Liiketoimintastrategian ja johtamisen* suhteen tarkastelu rajoittuu kansainvälistymiseen ja brandeihin. Tarkoituksena on hakea pohjoismaistumisen logiikkaa ja koska tutkimus tämän suhteen on ollut vähäistä, analogioita haetaan sieltä mistä niitä kulloinkin on tarjolla.

*Brandeihin* perehdytään brandistrategian ja –johtamisen merkeissä, ja jälkimmäisestä nimenomaisesti alueellisesti ja yli-rajojen toimivan yrityksen brandijohtamiseen. Tutkielma ei sinänsä tarkastele brandijohtamisen prosessia, vaan keskittyy ennemminkin sen osa-alueisiin. Se ei myöskään käsittele brandien laajenuksia, mainontaa, sen suunnittelua eikä viestintää. Brandit nähdäänkin tutkielmassa mainontaa syvällisempänä kysymyksenä. Esimerkiksi urheilujätti Niken mainontaa tutkinut mainosmies sanoo, että ”brandin rakentamisessa tärkeintä ei olekaan ohjeistaa mainontaa, vaan sitä brandin tarinaa, jota halutaan viestiä”. (Kilpinen 1999).

*Tarkasteltavien yritysten* suhteen on hyvä huomata, että tutkielma rajaa pois muut kuin kuluttajabrändiyritykset. Tämä huolimatta siitä, että myös yritysmarkkinoilla brandien voidaan olettaa noudattavan samantyyppistä kehitysmallia. (Salminen 2002) Teollisuustuotteiden liiketoiminta perustuu kuluttajatuotteita enemmän verkostoihin ja suhteisiin, perinteisen markkinointiviestinnän ja asemoinnin sijaan. (kts. mm. Möller&Halinen 1997)

Läpi tutkielman on syytä muistaa, että tutkielma tarkastelee pohjoismaistumista ja pohtii nimenomaan sitä, millä eväillä markkinoitamme lähtöisin olevat yritykset pärjäävät – tämä auttaa ymmärtämään logiikkaa siinäkin kohtaa, jolloin määrittelyni ovat olleet vajanaiset.

## 1.7 Keskeiset käsitteet

*Brandi* on sama kuin merkki tai merkkituote ja se tarkoittaa nimeä, symbolia, muotoilua, merkkiä tai näiden yhdistelmää, joka tuo fyysiseen tuotteeseen lisäarvoa sen funktionaalisen tarkoituksen lisäksi. (Farquhar 1990, RC-7) Brandilla en kuitenkaan tuotteen alkuperää identifioivaa tavaramerkkiä, vaan sen syvällisempää henkistä ilmentymää. Palaan käsitteeseen myöhemmin tutkielmassani. *Brandipääoma*



tarkoittaa tuotenimen ja symbolin tuotteelle tuomaa lisäarvoa, jota voidaan tarkastella joko asiakkaan tai yrityksen kannalta. (Aaker 1996b, 7) Se on mitattavussa oleva omaisuuserä, jooka näkyy esimerkiksi brandituotteen tuottamassa liikevaihdon lisässä merkittömään tuotteeseen verrattuna. *Brandijohtaminen* tarkoittaa tässä tutkimuksessa käytännön brandien johtamista eri osa-alueineen. *Brandimaisemalla* tarkoitetaan yleistä brandinympäristöä eikä se terminä ole akateeminen, vaan ennemminkin liike-elämän käyttämä. Esimerkiksi Hasan (ref. Salminen 2002) sanoo brandimaiseman muuttuvan Suomessa eurooppalaisemmaksi, millä hän tarkoittaa sitä, että markkinoillamme tulee yhä enenevässä määrin näkymään samat brandit kuin Euroopan metropoleissa ja siten maisema brandien osalta eurooppalaistuu.

*Globalisaatiolla* tarkoitetaan talouden ja yritysten kannalta markkinoiden (hyödyke-, pääoma-, teknologia- ja työmarkkinoiden) maailmanlaajuisia yhdentymistä (Pajarinen&Ylä-Anttila 2001, 1). *Kansainvälistymisellä* tarkoitetaan tässä yrityksen myyntiä ulkomaille ja näin pelkkä valmistuksen ulkoistaminen tuonniksi ulkomailta ei tee yrityksestä kansainvälistä tutkielman tarkoittamalla tavalla. (kts. esim. Johansson 2000, 42–45). *Globaalistumisella* tarkoitetaan tässä yleisesti yrityksen siirtymistä toimimaan yli-rajojen kuin rajoja ei olisikaan ja vastaavasti *pohjoismaistumisella* viitataan yritysten siirtymiseen kansallisilta markkinoilta yhteispohjoismaisille markkinoille pitääkseen niitä omina sisämarkkinoinaan. Lisäksi on huomattava termien kaksoismerkitys: maantieteellisesti puhuttaessa *globaaleilla markkinoilla* tarkoitetaan yli oman maanosan ulottuvaa markkinaa, *kansainvälisillä markkinoilla* tarkoitetaan eri maiden välisiä oman maan osan markkinoita, ja *alueellisilla markkinoilla* tarkoitetaan oman maanosan sisällä olevia sisäisiä markkina-alueita. (mm. Luostarinen 2003) Käsitteiden merkityserojen vuoksi olen puhunut yleisesti monen valtion muodostamasta markkinasta *yli-rajojen ulottuvana markkinana*.

*Monikansallisilla yrityksillä* tarkoitetaan tutkielman alkuvaiheessa useassa maassa toimivia kansainvälisiä yrityksiä, kun taas teemaa syvennetäessä kolmannessa kappaleessa sille määritetty syvällisempi merkitys paikallisesti johdettuna yritystyypinä.

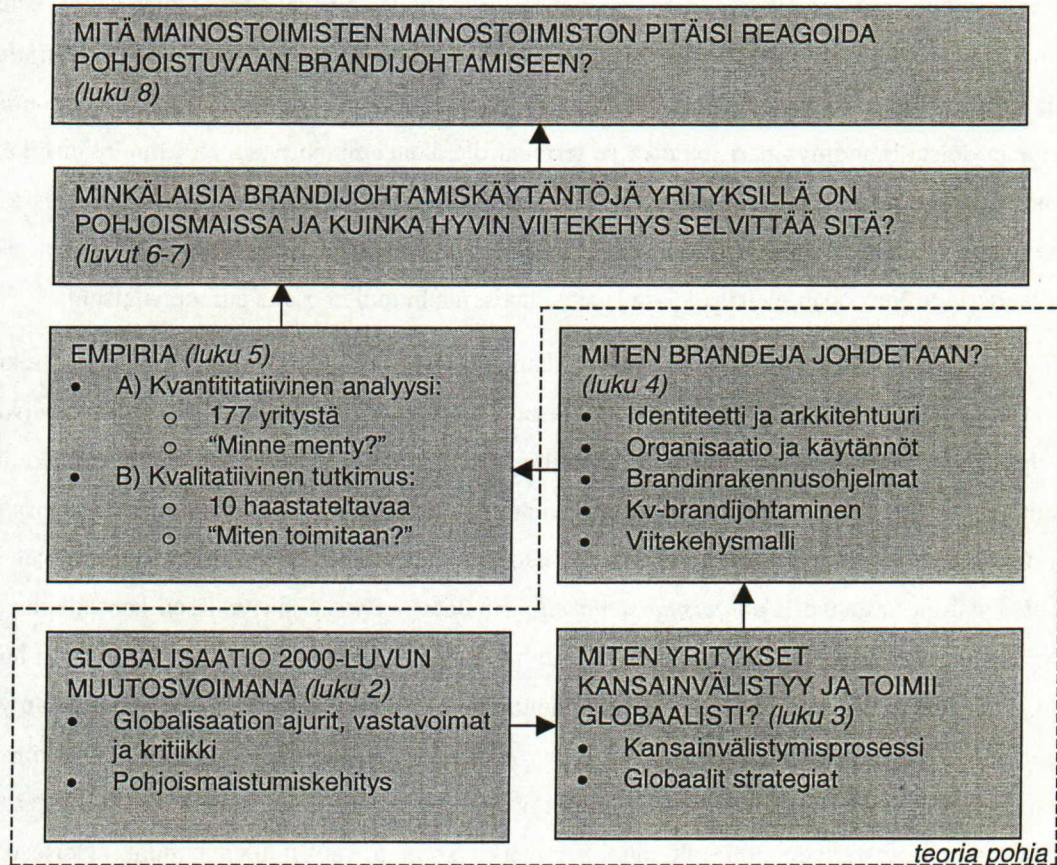
Tutkimuksessani pohdin pohjoismaisten kuluttajabrandien *strategisia ryhmiä*, jolla viitataan brandijohtamisen suhteen keskenään samankaltaisten yritysten joukkoa. Sana tarkasti strateginen ryhmä on ryhmä yrityksiä, jotka käyttävät samanlaista strategiaa toimialan keskeisimmillä strategisilla dimensioilla mitattuna. (Porter 1980). Vaihtelun vuoksi ja tautologian välttämiseksi tutkielmassani olen käyttänyt strategisesta ryhmästä synonyymisesti myös nimitystä *klusteri*.

## 1.8 Tutkielman kulku

Tutkielmani mentaliteetti (yleisestä yksityiseen) oli kuvattuna edellisessä kuviossa. Esittelen tutkielmani alussa esittelen yleistilanteen, tämän jälkeen arvioin strategiavaihtoehtoja ja sen jälkeen esittelen brandijohtamismalleja. Seuraava kuvio selvittää rakennetta tarkemmin.



Kuvio 1-2: Tutkielman rakenne



Tutkielmassani lähdän kulkemaan polkua ympäristöanalyysin kautta ja tutkielmani *toinen luku* vastaakin kysymykseen mitä on tapahtumassa? Luvussa käsitellään globalisaation vaikutusta pohjoismaisella alueella sekä sen aiheuttamia muutosvoimia yritysten toimintaympäristössä. Ympäristöanalyysini tulos on, että yritykset kansainvälistyvät pysyäkseen mukana kilpailussa ja tämän vuoksi perehdyn tämän jälkeen kansainvälistymismalleihin. Tutkielman *kolmas luku* vastaakin kysymykseen miten yritykset reagoivat muutokseen? Luvussa tutkitaan, miten yritys voi analysoida tilannetta, minkälaisia strategiavalintoja sillä on valittavanaan ja minkälaiseen kansainvälistymis- ja kansainvälisen toiminnan vaihtoehtoihin se voi päätyä. Tavoitteena tässä kappaleessa on asettaa yrityksen ylimmän johdon asemaan ja analysoida toimintavaihtoehtoja. *Neljännessä luvussa* kysytään miten brandistrategia heijastelee yrityksen valitsemaa strategiaa? Siinä käsitellään brandien mukautumista strategiavalintoihin ja brandijohtamisen ulottuvuuksia, pääpaino keskittyy kansainväliseen brandijohtamiseen. Omalla tavallaan tutkielman teoriaosuuden punaisena lankana toimii tapahtumaketju muutosvoimasta brandijohtamismalleihin.

*Viidesluku* esittelee miten tutkielman empiria rakentuu. Siinä käsitellään metodologian valinta: mitä ja miten tutkitaan käytännössä esitettyä ilmiötä. *Kuudennessa luvussa* analysoin empiriassa saadut tulokset ja



---

*seitsemännessä luvussa* arvioin tämän pohjalta esitetyn viitekehysmallin toimivuutta ja jatkotutkimusaiheita.

Tutkielman *kahdeksannes luku* summaa yhteen sen, mitä tutkielman perusteella voidaan olettaa tapahtuvan mainostajien keskuudessa ja minkäläisten toimien voidaan uskoa vahvistavan mainostoimiston asemaa mainostajien keskuudessa ja mahdollistavan niiden osallistumisen kilpailuun strategisena partnerina suuremmista pohjoismaisista asiakkaista. *Yhdeksännessä luvussa* ovat loppusanani, tutkielman lopussa lähteet ja liitteet.



## 2 POHJOISMAISTUVAT KULUTTAJABRANDIMARKKINAT

Tässä luvussa perehdyn globalisaation aiheuttamiin muutoksiin pohjoismaisten yritysten liiketoimintaympäristössä. Luku jakautuu kolmeen osaan: ensin esittelen globalisaation peruspiirteet ja uudenlaisten globaalien yritysten peruspiirteet sekä lopuksi esittelen pohjoismaisen markkinan syntymistä. Tavoitteena on tutkia paitsi globaalistumista mutta myös pohjoismaisuutta. Vaikka nämä teemat yhtäältä tukevat toisiaan (onhan pohjoismaat oma globaali mikrokosmoksensa), luvun loppupuolella pohditaan ennen muuta, ovatko kuluttajat, virtaukset ja markkinat maailmallisia vai alueellisia.

### 2.1 Globalisaatio 2000-luvun ilmiönä

#### 2.1.1 Taustaa ja keskeiset ajurit

Amerikkalaisten, japanilaisten ja eurooppalaisten vaikuttajien keskuudessa tehdyn delphi-tutkimuksen mukaan 2000-luvun suurimpia muutosvoimia maailmassa ovat ympäristö, globalisaatio, talousalueet ja alueellisuus sekä teknologia. (Czinkota&Ronkainen 1992 ref. Paliwoda 1994, 23) Muutosvoimat ovat keskenään hyvin yhteenkietoutuneita ja osa globalisaatiota on kuluttajien valvutuminen ympäristöasioissa ja eettisyydessä kuten myös yritysten ja valtioiden alueellistuminen.

Globalisaation ensimmäinen aalto oli 1870 luvulta ensimmäiseen maailmansotaan asti ulottuvalla ajanjaksolla. Ensimmäisen ja toisen globalisaatioaalton välissä oli protektionistinen kylmän sodan kausi, jolloin valtiot suojelivat markkinoitaan korkein tuontitullein ja kieltämällä tai rajoittamalla ulkomaalaisten omistusta maassa. Nykyinen, toinen globalisaatioaalto alkoi kansainvälisen kaupan vapautumisena ja kasvuna 1960- ja 1970-luvuilla sekä jatkui voimistuvana ja vallitsevana ilmiönä 1980-luvun jälkipuoliskolta alkaen pääomaliikkeiden vapauttamisen vaikutuksesta. Sen keskeisimmät elementit ovat alueiden erikoispiirteet, monikansalliset yritykset ja mahdollistavat tekijät, joita ovat vapaakauppa ja teknologiakehitys. (Pajarinen & Ylä-Anttila 2001, 1 – 2; Doz 1985)

Viimeksi mainittu *teknologia* on olennainen ja kiinteä osa globalisaatiota. Yhtäältä korkea teknologia mahdollistaa globaaleilla markkinoilla toimimisen, ja toisaalta, globaalien markkinoiden innovaatiointensiivisyys on mahdollistanut nopean teknologiakehityksen. Innovaatioiden syntymiseen liittyy olennaisesti edelleen kaksi piirrettä: suuremmat markkinat ovat mahdollistaneet yrityksille korkeammat tuotekehityspanokset ja erikoistumiskehitys on mahdollistanut nopeamman kehitysvauhdin. (Pajarinen & Ylä-Anttila 2001, 1 – 2)

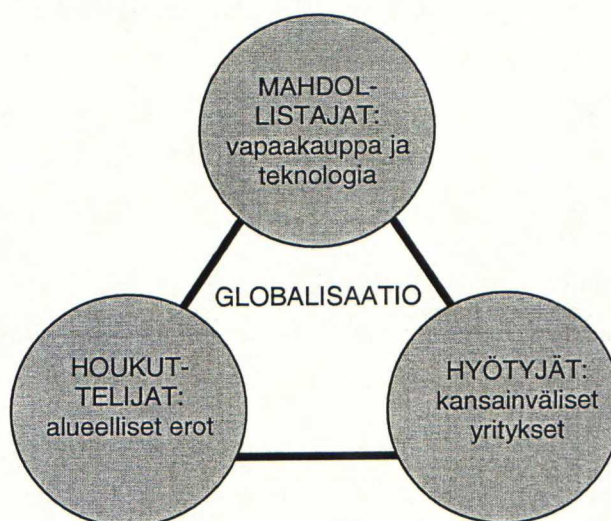
*Alueelliset erot* ovat tehneet yrityksille houkuttelevaksi hakea kilpailuetua keskittämällä toimintojaan sellaisille alueille, joista yrityksen on mahdollista saada kilpailuetua kilpailijoihin nähden tai ulosmitata markkinapotentiaalia. Tällaisena voidaan sanoa esimerkiksi tuotannon siirtämistä Kaukoitään, tuotekehityksen keskittämistä telekommunikaatiotuotteissa Pohjoismaihin tai etabloitumista Kiinaan. Edullisten työvoimakustannusten uskotaan olevan kolmansien maiden ainoa mahdollisuus kansainvälistyä nopeasti ja päästä mukaan globaaleille markkinoille. Globaalin markkinan nykyiset johtovaltiot, Yhdysvallat, Saksa



ja Japani, ovat hankkineet omat asemansa pääasiassa raaka-aineviennin ja tieteellisen kehittyneisyyden turvin jo 1800-luvulla. (Drucker 1985)

Kolmas globalisaation elementti on *kansainväliset yritykset*, jotka vaikuttavat suoraan paitsi investointivirtojen kasvuun ja sitä kautta yritys rakenteisiin myös maailmankaupan lisääntymiseen ja teknologian siirtoon. (Pajarinen&Ylä-Anttila 2001, 1–2; Drucker 1985) Kansainväliset yritykset ovat globalisaation toimijoita, jotka pyrkivät hyötymään globalisaatiosta ja ovat koko kehityksen siten koko kehityksen liikkeellepaneva voima. Seuraavaan kuvioon olen tiivistänyt edellä kuvaamani elementit.

Kuvio 2-1: Globalisaation ydinelementit



### 2.1.2 Globalisaation vastavoimat

1970-luvulta lähtien on ollut tunnistettavissa kolme merkittävää vastavoimaa: teknologian kehittyminen, protektionismi ja johtamishankaluudet. (Doz 1985)

*Teknologian kehittyminen* on toiminut molempiin suuntiin: yhtäältä se on mahdollistanut yritysten toimimisen globaalisti, toisaalta se on vähentänyt globaalin toiminnan tarvetta. Uuden teknologian käyttöönotto on pienentänyt valmistuskustannuksia ja tehnyt niistä vähemmän relevantteja. Joustava teknologia on tehnyt mahdolliseksi monipuolisen tuottamisen samassa tehtaassa ja toisinaan voikin olla edullista pyrkiä toimimaan paikallisesti. (Doz 1985)

*Protektionismi ja kansallinen identiteetti* ovat lisääntyneet markkina-alueiden integroitumisesta huolimatta. Liikehdintä on tässäkin ollut kahdensuuntaista: markkina-alueet ovat sisäisesti eheytyneet ja globaalisti eriytyneet. Globaalimarkkina on multipolarisoitunut ja synnyttänyt kolmenapaiset markkinat, joiden keskuksia ovat: Yhdysvallat, Eurooppa ja Aasia (kts. esim. Porter 1986a; Ohmae 1985). Nämä markkinat toimivat kilpailevat tasavahvuisina keskenään, vaikka puheita vapaasta kaupasta onkin esillä. (Doz 1985) Toisaalta myös globalisaatio on nostanut kansallisen identiteetin merkitystä ja tunnetta kuluttajien keskuudessa (Porter 1986a). Tänä päivänä paikallisuus voi hyvin myös olla keskeinen myyntiargumentti esimerkiksi lähikaupassa.



*Johtamishankaluudet* liittyvät yritysten kykyihin toimia globaalisti. Yhdenmukaistumiskehityksestä huolimatta kulttuuriset ja tilannekohtaiset tekijät tekevät globaalin organisaation johtamisesta hankalan ja useiden yritysten kohdalla siirtyminen globaaliin malliin on ollut vaivalloista. Vanhan keskusjohtoisuuden jälkeen yritysten satelliitit eivät olekaan olleet kykeneviä johtamaan uuden organisoitumisen mukaisia prosesseja, mikä on tehnyt globalisoitumispyrkimyksistä hitaita, traumaattisia eikä aina kovin menestyksellisiä operaatioita. (Doz&Prahalad 1981 ja Prahalad&Doz 1981, ref. Doz 1985). Esimerkiksi useat kansainväliset yrityksen kokeilivat Stopfordin ja Wellsin esittämän matriisiorganisaation käyttöönottoa 70- ja 80-luvuilla, mutta joutuivat siirtymään siitä pois tehottomuuden vuoksi (Bartlett&Ghoshal 1995). Johtamiskäytännöissä Euroopan ja Yhdysvaltojen arvellaan olevan Japania edellä, koska japanilaiset globaalit yritykset ovat toimineet perinteisesti viennin varassa ja keskusvetoisesti, mikä on osaltaan selittänyt niiden menestystä lyhyellä aikavälillä, mutta minkä toisaalta voidaan arvioida hankaloittavan niitä nyt, kun yritykset siirtyvät toimimaan aidosti globaalisti. (Ohmae 1985)

### **2.1.3 Globalisaation kritiikki**

Talouksien globalisoituminen ja monikansallisten yritysten toiminta on muuttamassa taloudellisia rakenteita nopeammin kuin esimerkiksi muodollinen Euroopan integraatiokehitys. Nopealla muutoksella on esitetty olevan negatiivisia vaikutuksia, mm.

(1) *Taloudellisen eriarvoisuuden lisääntyminen* Matalakatteisen työn keskittyessä halvan työvoiman maihin rikkaat valtiot riistävät valmiiksi köyhää valtiota teettämällä alihintaan. Lisäksi työntekijätasolla köyhien uskotaan köyhtyvän, rikkaan rikastuvan.

(2) *Monikansallisten yritysten vallankasvua* Yritysten liikevaihdon kasvu on tehnyt niistä taloudellisesti valtioita massiivisempia instituutioita, joissa vallankäyttäjinä ovat taloudellista hyötyä tavoitteleva johto ja omistajat.

(3) *Lisääntyvää kilpailua matalan kustannustason maista* Köyhät valtiot kilpailevat monikansallisten yritysten tuotannoista ja alentavat veroja ja kustannuksia saadakseen luotua työpaikkoja – ja heikentäen omaa asemaansa entisestään.

Keskustelua on siten käyty erityisesti teollistuneen valtion näkökulmasta. Negatiivisten vaikutusten väitteet ovat olleet keskenään ristiriitaisia: toisaalta monikansallisten yritysten on uskottu riistävän köyhää maata ja toisaalta taas syrjäyttävän siltä tuotantoa. Todellisuudessa maailman yhteenlaskettu kokonaistuotanto on kuitenkin jatkanut kasvuaan ja kaupan vapautuminen kuten markkinoiden integroituminenkin ovat pääsääntöisesti lisänneet taloudellista kasvua ja hyvinvointia. Teknologian kehitys selittää suurimman osan työvoiman kysynnän rakenteessa ja tuloeroissa tapahtuneista muutoksista. (Pajarinen&Ylä-Anttila 2001, 5–6)



## 2.2 Globalisaation seuraukset

### 2.2.1 Erikoistumiskehitys ja innovaatioiden tärkeyden kasvu

Pitkään uskottiin raaka-ainepulan tulevan dominoimaan maailmantaloutta. Teollistumisen edetessä kehittyi toimialojen fragmentoituminen ja roolijako. Raaka-aineen tuottaja ei välttämättä enää ollutkaan sitä vastaavan lopputuotteen valmistaja. Erikoistumisen logiikka sai aikaan sen, että raaka-aineen tuottajalla, tavaran valmistajalla, tuotekehityksellä ja myyjällä on kullakin omat vertikaaliset asemansa. Tämän on johtanut tuottavuuden paranemiseen, esimerkiksi maailman maataloustuotannon tehokkuus kasvoi kolmanneksen 70- ja 80-lukujen välillä. (Drucker 1985) Raaka-aineiden omistuksen ja tuotannon eriytyminen on nostanut keskustelun kolmansien maiden hyväksikäytöstä ja globalisaation kritiikistä. (Pajarinen&Ylä-Anttila 2001, 5–6)

Erikoistumiskehitys on edelleen vahvistanut kansainvälistymistä ja johtanut verkostomaiseen toimintaan, jossa tuote käy lävitse yritysten arvoketjun siirtyessään raaka-aineesta asiakkaalle. (kts. esim. Haapanen&Vepsäläinen 1999; Porter 1985). Verkostossa yrityksillä on ollut pyrkimys taata oma asemansa keskittymällä verkoston kannalta niukkaansa osaan. Tämä on johtanut yritysten liikehdintään kolmeen suuntaan: (1) asiakasrajapintaan; (2) raaka-aineisiin ja innovaatioihin; sekä (3) horisontaalisiin suhteisiin, joiden avulla yritys voi pyrkiä moninkertaistamaan innovaation arvon. (Ohmae 1985) Kansainvälistyminen on puolestaan ollut seurausta kohdemarkkinan kapenemisesta ja syvenemisestä, jolloin kotimarkkinat ovat olleet nopeasti saturoituja ja asiakkaat löytyneet pääosin kansainvälisiltä markkinoilta.

Tutkimuksen mukaan suomalaisten suuryritysten johto koki ulkomaillemenon välttämättömäksi puolustukselliseksi toimeksi, jonka vaihtoehtoina he näkivät vetäytymisen kokonaan toimialalta myös kotimaassa. (Hilden 1992 ref. Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 44) Kansainvälistymisen yrityksen pakkotoimena näkee myös Peter Drucker (1998, 78), jonka mukaan globaalikilpailu määrittää yhä enemmän toimialojen tehokkuus- ja osaamisnormit. Hänen mukaansa globaalit normit alittavat jäävät ennen pitkään kansainvälisten toimijoiden jalkoihin. Erikoiskehityksestä kansainvälisyyteen –ilmiö toimii myös toisinpäin: Kansainväliseen kilpailuun lähteminen vaati yrityksiltä keskitettyjä panostuksia, mikä johti yritysten keskittymiseen perusliiketoimintoihin ja osaamisen ydinalueille. 1980- ja 90-lukujen aikana suurin osa suomalaisista suurkonserneista on uudelleenorganisoitu ja virtaviivaistettu. Tästä huolimatta muutokset ovat Suomessa ja Euroopassa olleet tuntuvasti pienempiä kuin Yhdysvalloissa, jossa vallitseva trendi kansainvälisen kilpailukykyyn lisäämiseksi on ollut organisaatioiden ohentaminen (*downsizing*) 1980-luvulta alkaen. (Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 11 -12)

Erikoistumiskehittyminen vaatii yritykseltä keskittymistä ja innovointia. Tässä suhteessa yritysten tuotekehitystoiminta on päätyntä paradoksaaliseen tilanteeseen: toisaalta tuotekehityksen keskittäminen tarjoaa mittakaavaetuja, toisaalta sen hajauttaminen mahdollistaa alueellisten tukijärjestelmien ja osaajien hyödyntämisen (Doz 1985). Yritystutkija Dan Steinbockin (2002) mukaan globaalissa taloudessa menestyneet yritykset ovat imeneet maailmalta innovaatioita. Esimerkiksi Nokialla on hänen mukaansa useita tuoteke-



hityskeskuksia ympäri maailmaa. Erilaisia innovaatioita nousee eri markkinoilta, josta ne välitetään nopeasti tuotekehitystä koordinoivaan keskukseseen. Nopea tiedonvälitys nostaa uudet innovaatiot kilpailijan kilpailueduksi ellei yrityksellä ole omia ”korvia” eri markkinoilla. Ajatusta tukee aiemmin esitetty suhteellisen edun käsite. Sen mukaan alueellisten osaamisklustereiden sisällä tieto tiheää yrityksistä toiseen, mikä tekee yritysten tuotekehitysyksiköiden olemassaolon tietyillä maantieteellisillä alueilla tärkeäksi. 2000-luvulla tunnetuksi tullut Piilaakso ja paikallisella mittakaavalla Oulu ovat esimerkkejä teknologiakeskittymistä. (kts. myös Porter&Stern 2001)

Globalisaatiolla on ollut positiivisia vaikutuksia innovaatiotoimintaan myös kasvaneiden markkinoiden ansiosta: yhä kapeamman sektorin tuotteelle löytyy markkinat, jos vain innovaatio on todella edistysellinen (Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 6). Tällä voidaan selittää mm. Suomesta viime vuosina nousseita born global –yritysten liiketoimintalogiikkaa.

### **2.2.2 Tietointensiivisyyden kasvu**

Tuotantoa teollistuneissa maissa on leimannut työvoiman voimakas väheneminen, huolimatta tuotannon osuuden absoluuttisesta noususta. Syynä tähän ovat olleet tehtaiden automatisoituminen sekä teollisuuden siirtyminen kohti tietointensiivisiä toimialoja. Tämä onkin johtanut teollisuuden jakautumiseen materiaali- ja tietointensiivisiin aloihin. Alojen logiikat eroavat maailmantaloudessa ja vetävät kehitystä toisiinsa nähdessä eri suuntiin. Menettely joka suosii yhtä, haavoittaa toista. Yhteistä molemmille silti on, että tuotantotyövoiman osuus on automatisoitumisen myötä tulossa pienemmäksi ja sen vuoksi vähemmän merkitykselliseksi lopputuotteen hinnassa. (Drucker 1985)

Yritysten kansainvälistymisälto koskettaa todennäköisesti eniten palvelusektoria. Erityisesti vakuutus- ja rahoitusalan yritykset ovat alkaneet tehostamaan palvelutuotantoaan. (Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 8) Se käy yhdistämällä saman alan toimia yhteen, kuten pankkisektorilla on Suomessa ja Pohjoismaissa nähty sekä siirtämällä palvelutuotantoa edullisempiin maihin. Esimerkkinä jälkimmäisestä on Intiaan syntyneet jättimäiset puhelinpalvelukeskukset, jotka vastaavat amerikkalaisten lentoyhtiöiden puhelinpalvelusta. Näin siis Miamista lentonsa varaava tuleekin soittaneeksi ilmaisnumeron kautta Intiaan. (Baldwin 2001)

Palvelun osuus tuotteessa on noussut. Raja palvelu- ja tavaratuotannon väliltä on katoamassa. Modernien kansainvälisten teollisuusyritysten tuotanto ja vienti koostuvat yhä enemmän tiedoista ja palveluista ja yhä vähemmän perinteisistä teollisuustuotteista. Varsinaisten tavaravalmistuksen osuus teollisuusyrityksen arvonlisäyksessä on enää neljänneksen verran, kun 75% arvontuotannosta koostuu erilaisista palveluista. (Eliasson 1990 ja 1996, ref. Ali-Yrkkö&Ylä-Anttila 1997, 8).

Yritys harjoittaa vaihdantaa asiakkaidensa kanssa kahdella tasolla: materiaalisilla tavara- ja rahavirroilla sekä tietovirroilla (Vuokko 1996, 11). Tuotteiden palveluosuuden dramaattinen kasvu antaa evidenssiä käynnissäolevasta tiedollisen tason räjähdysmäisestä kasvusta. Vielä 50 vuotta sitten yrityksen pääasiallinen vaihdannan taso oli tavara- ja rahavirrat. Nykyisin tiedollinen vaihdannan taso on kasvanut ja korostu-



nut tuotteiden sisältämän palveluosuuden myötä ja toiminnan tiedollisen osuuden kasvettua. Käyttöön on otettu erinäisiä asiakkuusjohtamisen- ja toiminnanohjausjärjestelmiä.

### **2.2.3 Pääomamarkkinoiden dominointi**

Edelliset tekijät, kansainvälinen toiminta, kehittynyt teknologia ja toimialojen fragmentoituminen, ovat lisänneet yritysten pääomaintensiivisyyttä ja tehnyt rahamarkkinoista aiempaa dominoivamman tekijän yrityksille. Tämä näyttäytyy ensisijaisesti kolmella tavalla: (1) *Reaali- ja rahatalouden eriytyminen*: Valuuttavirratt antoivat aiemmin signaaleita reaalitalouden kehittymisestä – valuuttoja vaihdettiin tavarakaupan mahdollistamiseksi. Nykyisellään rahatalous on synnyttänyt ympärilleen oman klusterinsa ja alkanut toimimaan yhä enemmän erillään reaalitaloudesta. Kurssiheilahtelut ovat voimistuneet ja ne ovat ennemminkin signaaleita sijoittajien mielenliikkeistä kuin maailmankaupasta. Koska kuitenkin valuutta- ja osakekursseja pidetään edelleen talouden mittareina, rahatalous dominoi siten paitsi sijoittajien myös yritysten ja kuluttajien päätöksiä. Lisäksi niillä merkittävä vaikutus yrityksen riskien hallintaan – valuuttakurssiriskit ovat merkittävä riski useille yrityksille (Drucker 1985) (2) *Tuotantoalojen pääomaintensiivistyminen*: Teollisuutta sävyttänyt tehtaiden robotisoituminen ja tietointensiivisyyden lisääntyminen ovat merkinneet sanalla sanoen pääomavaltaistumista. Kyseessä on siten siirtyminen analogisesti työvoimavaltaisuudesta pääomavaltaisuuteen. (Ohmae 1985) (3) *Yritysten kansainvälistyminen suorien sijoitusten kautta*: Tällä viitataan yritysten tapaan toimia ulkomailla: suorien sijoitusten kautta kansainvälistyneet yritykset ovat perustaneet tytä- ja yhteisyrityksiä ulkomaille perinteisen vientitoiminnan sijaan. Vuosien 1985 ja 1990 välillä maailman suorien sijoitusten määrä on kasvanut noin 300 prosenttia. (GATT ref. Jepma&Rhoen 1996, 44)

### **2.2.4 Toimialojen polarisaatiokehitys ja jakelutiemurros**

Globaalilla markkinalla yhdeksi talouden rakenteeksi on nousemassa polarisaatio. Tämä on samaa sukua yritysten erikoistumiskehitykselle. Toisaalta yritykset ovat esimerkiksi keskittäneet tuotantoaan, toisaalta valinneet vaihtoehtoisesti paikallisen toimintamallin. (kts. esim. Doz 1985) Näyttääkin siltä, että useaa toimialaa on kohdannut polarisaatiokehitys, jossa yrityksen valittavaksi jää oman osaamiseen syventäminen ja kansainvälistyminen, tai palvelupaletin laajentaminen ja vahva paikallinen toimiminen.

Brandien polarisaatio näkyy jakelutiemurroksen myötä päivittäistavarakaupan valikoimissa. Yleinen uskomus on, että Suomessa jakelutie tulee kansainvälistymään ja suomalaisetkin päivittäistavaran kaupat tulevat linkittymään tai sulautumaan tiiviisti kansainvälisiin toimijoihin (kts. esim. Yli-Kovero 2002; Home 2002; Luostarinen 2001). Globalisoitumisen myötä kaupan hyllyille jäävät kaupan omat edullisuutta edustavat tuotteet, mahdollinen paikallinen tuote ja globaalin markkinan kaksi myydyintä merkituotetta. (Home 2002)



Kansainvälisten ketjujen uskotaan yhdenmukaistavan eurooppalaisten kauppajen valikoimia (Lampikoski & Lampikoski 2000, 206). Tämä osittain tulosta ketjujen keskittetystä johtamisesta, mutta kuluttajan makujen globalisaatiota (kts. esim. Ohmae 1985 tai Lewis & Bridger 1999).

### 2.2.5 Maailmanmarkkinoiden kolminapaistuminen

Maailman teollistuneet markkinat jakautuu kolmeen dominoivaan talousalueeseen: Yhdysvaltojen, Euroopan ja Japanin markkinoihin. Kaikki alueen vaurautta luovat teollisuuden alat olivat 1980-luvulla keskittyneet näille kolmelle markkinalle. Samana aikana 80 prosenttia globaalista tuotannosta ja kulutuksesta sekä 85 prosenttia uusista patenteista oli keskittyneenä näille kolmelle markkinalle. (Ohmae 1985)

Koska kuluttajan maksimoi ostopäätöksissä omaa hyötyään, vapaakauppa-alueet ovat itse alkaneet suojella yrityksiään luodakseen vaurautta alueelleen. Tämä on johtanut protektionistiseen politiikkaan, jossa kukin markkina-alue synnyttää kaupan esteitä alueen ulkoa tuleville. Tämä on johtanut yritysten jakamiseen omiin ja vieraisiin: kauppa-alueen omat yritykset nauttivat vapaasta kaupasta, vieraille asetetaan markkinatulon esteitä. Yritykset ovat suojautuneet näiltä tulleilta hakemalla statusta alueen omana yrityksenä. Esimerkiksi Sony perusti San Diegoon tehtaan päästäkseen vapaasti Yhdysvaltojen markkinoille paikallisenä yrityksenä. (Ohmae 1985)

### 2.2.6 Liiketoiminnan uusi logiikka

Edellä on kuvattu globalisaation vaikutuksia yritysten toimintaan. Näitä vaikutuksia kokoaa yhteen seuraava taulukko, joka kuvaa liiketoiminnalle syntyneitä uutta toimintalogiikkaa.

Taulukko 2-1: Liiketoiminnan uusi toimintalogiikka

	VANHA LOGIIKKA	UUSI LOGIIKKA
<b>Lisäarvon tuottamisen logiikka (TOIMIJAT)</b>	Tuotelähtöisyys Materiaalintensiivisyys Hierarkiat	Asiakaslähtöisyys Tietointensiivisyys Verkostot, klusterit
<b>Kansainvälinen työnjako (HOUKUTTELEVUUS TEKIJÄT)</b>	Luonnolliset suhteelliset edut Kansantalouden kilpailukyky Vanhat talousblokit	Luodut kilpailuedut Alueellinen houkuttelevuus Globaali dynamiikka, yritykset
<b>Taloudellinen integraatio (MAHDOLLISTAJAT)</b>	Protektionismi Kansallinen kauppapolitiikka Vienti ja tuonti	Avoimet kv. markkinat Kansainvälistyneet yritykset Suorat sijoitukset

(Lähde: Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1997, 9)

Taulukossa on nähtävissä sama rakenne kuin on esitettyinä globalisaation ydinelementteinä ja olen lisännyt ne vasempaan sarakkeeseen. Aiemmin esittämäni globalisaation seuraukset heijastuvat taulukossa uuden logiikan kuvastajina: erikoistumiskehitys on johtanut verkostomaiseen toimintaan, pääomamarkkinoiden dominoivuus heijastuu suorina sijoituksina kansainvälistymisessä, multipolarisaatio näkyy avoimina markkinoina, jne.



## 2.3 Pohjoismaisen markkina-alueen yhdentyminen

Kun aiemmin tässä luvussa tarkasteltiin globalisaation vaikutuksia yritysten toimintaan, tarkastellaan seuraavaksi markkinoiden kehittymistä konkreettisemmin kuluttajapoliilien ja -arvojen sekä tapahtuneen yhdentymiskehityksen pohjalta.

### 2.3.1 Pohjoismaat osana eurooppalaista kuluttajamarkkina-alueetta

Eurooppa nähdään yleisesti vastavoimana kahden muun jättimarkkinan, Amerikan ja Aasian dominointiin. Euroopan markkinalla on 375 miljoonaa kuluttajaa, josta Pohjoismaat edustaa noin kuuden prosentin osuutta. Kaksi kolmannesta manner-Euroopan ostovoimaisesta väestöstä asuu 400 kilometrin säteellä Pariisista ja se on siten talousalueena tiiviimpi kuin esimerkiksi Yhdysvallat. (Lampikoski&Lampikoski 2000, 203–204) Pohjoismaiden kokonaisväestön suuruus on noin 25 miljoonan kuluttajaa, kun pelkästään Saksan väkiluku on yli 80 miljoonaa ihmistä. Pohjoismaissa pääosin väestö sijoittuu maiden eteläosiin ja ranta-alueille. Tanska on selvästi muita Pohjoismaita tiiviimmin asuttua. (kts. Liite 1, [www.nordregio.com](http://www.nordregio.com); [www.cia.gov](http://www.cia.gov): The World Fact Book)

Kulutustottumuksiltaan eurooppalaiset ovat maltillisia, mikä on osittain seurausta korkeasta verotuksesta. EU-markkina on maailman vauraimpia, kansantuotteeltaan noin 10% Amerikkaa suurempi, ja sen uskotaan kasvavan muita läntisiä markkinoita nopeammin, vauraammaksi ja vakaammaksi. Vaikka väestönkasvu on alueella hidasta, alueen kasvuun vaikuttaa uusien maiden mukaan sulauttaminen. (Lampikoski&Lampikoski 2000, 203–204)

EU-maiden vauraimmat kuluttajat kuuluvat ikäluokkaan 40–49 ja 30–39, kun tarkastellaan tuloja henkeä kohti. Perhekoko on keskikooltaan matala: noin 2,6 henkeä taloutta kohti. Useimmissa Euroopan maissa väestönkasvu on matalaa ja se korvautuu osittain muuttovoitolla vähemmän kehittyneistä maista. Teollisuusmaiden tapaan EU-maille tyypillistä on väestön ikääntyminen sekä työmarkkinakitkan ja tuotantoteknologian aiheuttama työttömyyden kasvu. Tulevaisuudessa uskotaan nuorten ja hyvinkoulutettujen väestönosan liikkuvan Euroopan työmarkkinoilla, mikä puolestaan johtanee varovaisuuteen omistusasunnon hankinnassa. (Lampikoski&Lampikoski 2000, 204–205)

### 2.3.2 Alueellisten markkinoiden syntyminen

Euroopassa kuluttajien arvoja kuvaa mosaiikki: kulttuurien ja kielten moninaisuus. Tosin nykyiset yleiseurooppalaisten perusarvot eivät ole yllättäviä – niistä nousevat esiin perhe, työt, ystävät ja vapaa-aika. Vähemmän kiinnostavia ovat uskonto ja politiikka. Lastenkasvattamisessa tottelevaisuutta ja taloudellisuuteen kasvattamisen sijaan eniten lapsista halutaan vastuullisia kansalaisia ja kuluttajia sekä vieraiden ihmisten sietämistä ja kunnioittamista. (Eurobarometri ref. Lampikoski&Lampikoski 2000, 211)

Eurooppalaisen markkinan uskotaan kehittyvän kohti ensimmäisessä vaiheessa kohti alueellisia markkinoita. (International Management Centre ref. Lampikoski&Lampikoski 2002, 205). Tällöin uusia homogeneenisia markkinoita muodostuu ihmisistä, jotka asuvat eri maissa, maantieteellisesti lähellä toisiaan. Täl-

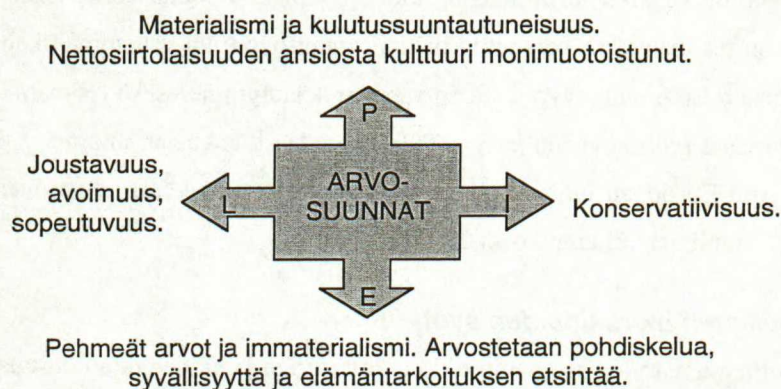


lä tarkoitetaan alueellisesti yhteneviä sektoreita, jotka ovat sisäisesti samankaltaisia. Saman sektorin jäsenet ovat tavoiltaan ja tottumuksiltaan lähempänä toisen EU-maan vastaavaa viiteryhmää kuin toisiaan kuin oman maansa yleistä kuluttajakuntaa (mt, 205). Kyse on siis samankaltaisten kulttuurien yhtenevistä alakuultuureista.

Alueellisten markkinoiden syntyminen on kehitysaskel kohti yhtenevää markkina-aluetta. Alueelliset markkinat syntyvät yhtenevien kulttuurien pohjalta. Hollantilainen professori Geert Hofstede on pitkään ollut tunnettu kulttuurin tutkija ja hänen mukaansa eri maiden kulttuurien yhtenevyyttä voidaan arvioida tasa-arvoisuuden, epävarmuuden sietämisen, individualistisuuden, maskuliinisuuden ja aikakäsityksen pohjalta. Hänen mukaansa yhtenevät kulttuurit ovat toisiinsa nähden samankaltaisia arvojen, rituaalien, sankarimallien ja symboliikan suhteen. Hofsteden mukaan kulttuurijako noudattaa yleisesti ottaen markkina-alueita ja skandinaavinen kulttuurialue on sisäisesti yhtenevä. Se on luonteeltaan tasa-arvoinen, individualistinen, ja feminiininen. Nettosiirtolaisuus Pohjoismaissa on tosin jo nyt jossain määrin muuttanut aiemmin hyvin homogeenistä aluetta kohti kulttuurien moninaisuutta. Kulttuurilla on tärkeä merkitys viestinnässä, koska saman kulttuurialueen väestö tulkitsee viestit samalla tavoin. (de Mooij 1998, 45 – 88; Lampikoski&Lampikoski 2000, 211).

Euro-Styles-käyttäytymisanalyysi kuvaa eurooppalaisten arvomosaiikin perusasetelman: pohjoisessa ollaan materialistisia ja kulutussuuntautuneita, etelässä arvostetaan pehmeitä arvoja – pohdiskelua ja elämäntarkoituksen etsintää, itää kuvaa konservatiivisuus ja länttä joustavuus, avoimuus ja sopeutuvuus. (Lampikoski&Lampikoski 2000, 212)

Kuvio 2-2: Euroopan arvosuunnat



(Lähde: Lampikoski&Lampikoski 2000, 212)

Euro-Styles -tutkimuksen keskeinen anti on, että ihmistyyppjä on mahdollista analysoida yli-rajojen ja hakea ihmistyyppjä pikemminkin alueellisesti. (Cathelat ref. Lampikoski&Lampikoski 2000, 212) Tämä on tärkeä uutinen kasvavien markkinointibudjettien kanssa taisteleville kuluttajabrandoille: paikallisen mainonnan sijaan tehokkuutta voidaan hakea alueellistamalla.



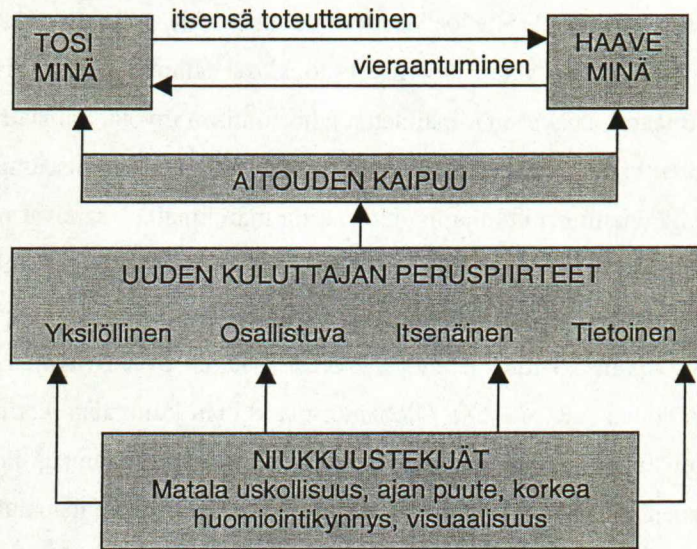
### 2.3.3 Modernit kuluttaja-arvot

Huolimatta alueellisista erikoisuuksista jo Theodore Levitt (1983) argumentoi globalisaatiokeskustelun alkuvaiheessa kuluttajien makujen yhtenäistymisestä joukkoviestinnän mukana. Hänen mukaansa yritysten tuli standardoida toimiaan luodakseen kilpailuetua tehostumisen myötä. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet myös kuluttajatutkijat. ”Uuden vuosituhannen alkaessa pidämme itseämme yhä vähemmän maailmankansalaisina ja yhä enemmän kuluttajina globaalilla markkinalla”, sanovat nykykuluttajien arvoja tutkineet Lewis ja Bridger (1999, xi). Heidän mukaansa nykyajan globaalit kuluttajat ovat *luonteeltaan* itsenäisiä, yksilöllisiä, tietäviä ja osallistuvia. Informaatiotulvan vuoksi kuluttajan täytyy valikoida mihin huomionsa kiinnittää, aikansa laittaa ja mihin luottaa – nämä ovat nykyajan *niukkuustekijöitä* entisen rahan ja omaisuuden sijaan (mt., 45–68). Globaalin markkinan kuluttajaa *motivoi* elämykset, he näkevät kuluttamisen mahdollisuutena tehdä elämästä onnellisempaa, täyteläisempää ja palkitsevampaa (mt., 2). Samaan lopputulokseen on päätenyt Yagoon johtaja Tim Sanders, jonka mukaan nykynuoret hakevat elämyksiä, eivätkä materiaa kuten vanhempien sukupolvi. Sanders sanookin: ”tuotteet ja palvelut voidaan paketoita elämyksiksi; ajatellaan vaikka kuplavorkkaria. Tai hyvä asiakaspalvelu saattaa olla elämys esimerkiksi hotellissa tai lennolla”. (Aavameri 2002)

Nykyajan kuluttajille on *ominaista* vähäisempi uskollisuus yrityksiä kohtaan sekä entistä voimakkaampi itsensäilmaisu tuotteiden kautta. Tämän vuoksi tuotteen aitous on tullut entistä tärkeämmäksi. (Lewis & Bridger 1999, 29 ja 193).



Kuvio 2-3: Modernin kuluttajan arvoasenne



(Lähde: Lewis&Bridger 1999, 193)

Kuluttajat muodostavat minä-kuvaa olemalla lojaaleja arvoilleen, joita voivat toteuttaa useammat brandit. Lewis ja Bridger (1999, 71–83) ehdottavatkin, että kuluttajien segmentoinnista demografioiden ja psyko-grafioiden perusteella pitäisi luopua ja siirtyä kuluttajien ymmärtämiseen makuavaruuksien mukaan. Tällöin kuluttajan lopputavoitetta edustaa useampi brandi, joiden joukosta kuluttaja maksimoi omaa hyötyään yhdistelemällä brandeja omaa tavoitetta edistäväksi kombinaatioksi. Tämä tapa auttaa luomaan aitoa uskollisuutta tuotteelle. Aitouden kaipuu on siten kuluttajien ostopäätöksiä eniten dominoiva tavoite.

### 2.3.4 Arvojen kehityssuunnat

Pohjoismaisten arvojen kehittymistä voidaan arvioida eurooppalaisen suuntauksen pohjalta. Arvojen on tapana siirtyä maasta toiseen ja vaikuttaa toinen toisiinsa. Korostuneita arvoja on kaikkiaan viisi, jotka edustavat kolmea arvosuuntausta: *nousukkuutta, idealistisuutta ja maltillisuutta*. Arvotrendit ovat (Lampikoski&Lampikoski 2000, 208):

- **TEKNISTYMINEN** Kotitalouksien elektroniikan integroituminen ja uutuusteknologiat nostavat kulu-tusta. Riippuvuus teknologiasta kasvaa, mikä lisää oheispalveluita. Ympäristöteknologia kehittyy mer-kittävästi. Teknistyminen korostaa uutuutta, innovaatioita, ominaisuuksia ja paremmuutta. Teknisty-minen lisääntyy etenkin toimihenkilöiden, nuorten vaativien ammattien harjoittajien, lapsiperheiden ja yksinäistalouksien keskuudessa Pohjoismaissa, Saksassa, Ranskassa sekä osin Italiassa ja Ranskassa.
- **KANSAINVÄLISTYMINEN** Ihmisten matkustelu, työpaikan, uran ja maan sujuva vaihto ja liikku-minen maailmalla kuin kotimaassa sekä kyky ja halu selviytyä eri kulttuureissa ja tiimeissä kuvaavat ihmisten henkistä kansainvälistymistä. Urbaanit kulutusarvot, monikulttuurinen keittiö ja pukeutumi-sen koodit, jotka ilmenevät muotien, työpaikkojen ja viihteen moninaisuutena. Korkeamman koulu-



tuksen, teknologian ja kulttuurin lähtökohdista olevat kuluttajat Euroopan metropoleissa ovat etenkin tämän arvon levittäjiä,

- **MIELIHYVÄN TAVOITTELU** Minäkeskeisen elämän rakentaminen ja omaan mikrokosmokseen sulkeutuminen, halu loputtomasti rikastuttaa elämäänsä ja ilmentää itseään kulutuksella kuvastavat kuluttajien lisääntyvää hedonismia, individualismia ja narsismia. Tämä ilmenee oman fyysisen olemuksen loputtomana muokkaamisena ja vaatimuksina kuluttajana. Euroopan asutuskeskukset kasvavat tämän arvon keskuudessa.
- **PROTESTOINTI** Edellisiin nähden päinvastainen kasvava arvo on eettisyyttä, moraalia, ympäristöä ja kestävästä kehitystä korosta arvokulttuuri. Se näkyy lisääntyvänä protestihenkisyytenä, tyytymättömyytenä teollisen tietoyhteiskunnan oloihin ja aggressiivina elinkeinoelämää ja viranomaisia kohtaan. Konsumerismi on osana myös tätä kuten edellä. Etenkin läntisen Saksan ja Englannin enimmäkseen nuori ja koulutettu väestö tunnustavat tätä arvosuuntausta.
- **RISKIEN KARTTAMINEN** Kolmatta eriävää arvosuuntausta nousukkuuden ja idealistisuuden jälkeen edustaa perinteikkyys. Se tarkoittaa moralismia ja vastuuntuntoisuutta sekä elämäntyyliä ja suhtautumista omaan elämään hiljaisesti ja keskiluokkaisesti. Keskeisiä arvoja ovat perinteikkyuden rinnalla käytännöllisyys, tasapainoisuus, varovaisuus ja konservatiivisuus uudistustenkin keskellä. Tämä arvosuuntaus on tyypillinen ikääntyneen väestön keskuudessa, maalla ja kaupungissa, köyhemmissä eteläisissä Euroopassa sekä kehityksen ja vaurauden keltasta pudonneiden keskuudessa.

Eurooppalainen markkinoiden kehitys on seurannut samoja linjoja kuin Pohjoismaisissa ja vaikka maiden välillä sinänsä on eroja, keskeinen muutostekijä on siirtyminen sidonnaisesta kulutuksesta vapaavalintaiseen kulutukseen. (Lampikoski&Lampikoski 2000, 208) Tämän voidaan uskoa vaikuttavan positiivisesti yritysten markkinointiviestintäpanoksiin, sillä kun kuluttajalla on laajempi valikoima käsillään todelliset ostopreferenssit nousevat esiin. Tuotteissa kuluttajat arvostavat laatua ja hintaa (Eurobarometri 1993-97 ref. Lampikoski&Lampikoski 2000, 208).

### **2.3.5 Suomalaisen yritysten pohjoismaistumiskehitys**

Pohjoismainen markkina koostuu pienistä hyvin avoimista talouksista – Suomen on sanottu olevan esimerkki maailman pienimmästä sellaisesta. Tällaisten ns. SMOPEC (Small Open Economy) talouksien yritysten kohdalla korostuu kunkin yksittäisen talouden sisäinen pienuus: kotimarkkinat saturoituvat nopeasti, mikä pakottaa ne hakemaan lisäkasvua ulkomailta. SMOPEC-talouksien yritysten kansainvälistymiseen vaikuttaakin edellä mainittu kotimarkkinan pienuus, avoimuus ja perifeerisyys keskeisinä työntövoimina sekä ulkomaisten markkinoiden suuruus ja avoimuus vetovoimina. (Luostarinen 2001)

Suomalaisten yritysten kansainvälistymisen aloitti perusteellisuus (vuosina 1860–1970), jonka jälkeen rakennusteollisuus (1970–75) ja palvelualat (1970 alkaen) seurasivat ulkomaisille markkinoille. Jakeluketjun kansainvälistyminen on kuulunut tiiviisti viime aikojen kansainvälistymiseen (1980–90). (Luostarinen



2001) Suomalaisyritysten tuotannollinen ulkomaantoiminta alkoi merkittävässä määrin vasta 1980-luvun alussa; ruotsalaisyritykset olivat siirtyneet tähän vaiheeseen jo vuosikymmen aiemmin, 1970-luvun alussa. Tuotantoa siirrettiin useimmiten niihin maihin, joihin oli aiemmin viety. Aluksi ulkomainen tuotanto täydensi yrityksen kotimaan tuotantoa, mutta myöhemmässä vaiheessa ulkomainen tuotanto alkoi korvaamaan kotimaan tuotantoa. Lähimarkkinaetabloitumisen jälkeen suomalaiset yritykset siirtyivät useimmiten seuraavaksi joko Euroopan tai Yhdysvaltojen markkinoille. Viimeksi on viitteitä suomalaisyritysten siirtymisestä Aasian markkinoille. (Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1997, 24) Vuonna 1988 ulkomaisen tuotannon osuus suomalaisesta tuotannosta oli jo 30%. Aivan kuten tuotannon siirtäminen alkoi tutuista markkinoista, toimialojen kansainvälistyminenkin alkoi Suomen perinteisesti vahvoista metalli-, kemian ja metsäteollisuuden aloilta. Motiiveita ulkomaille menoon olivat ensisijaisesti tällöin kilpailuedun hakeminen toimimalla lähellä asiakasta, ja toisaalta, riskien hajautus hakemalla tukijalkoja maan ulkopuolelta. (mt., 19–31)

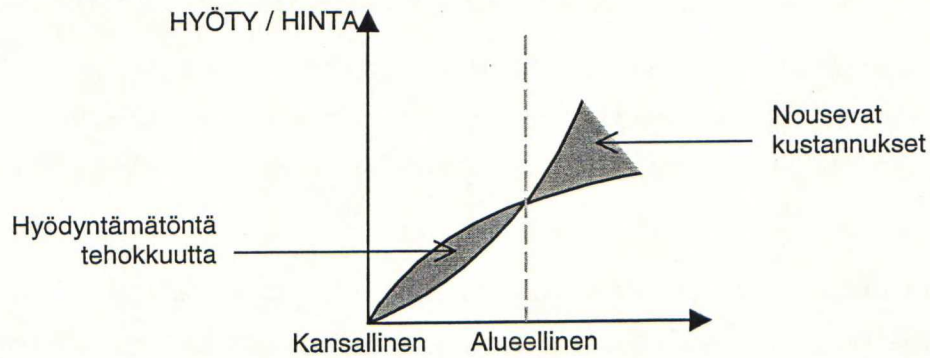
1980-luvun kotimainen ja ulkomailla suoritettu tuotanto olivat toisiaan täydentäviä ja molemmat kasvoivat tasaisesti. Selkeä käänne tapahtui 1990-luvulla, jolloin ulkomainen tuotanto alkoi korvaamaan kotimaista tuotantoa. Tämä oli merkki todellisesta globalisaatiosta. Globaali yritys hyödyntää alueelliset houkuttelevuustekijät preferoidessaan tuotantopaikkoja. Tämä tarkoittaa sitä, että aidosti globaaliyritys tekee kunkin toiminnon siellä, missä se tuottaa lopputuloksen kannalta suurimman hyödyn. Globaalilla markkinapaikalla houkuttelevuutta valtiot luovatkin kehittämällä erikoisosaamista vahvuusalueillaan ja nostaa siten alueen vetovoimaa. Suomi on valinnut vetovoimakseen osaamisen työmarkkinoilla ja alkoi nopeasti erikoistua tieto- ja osaamisintensiivisille aloille 1990-luvun alussa. Suomen vahvuustekijäksi on noussut tieto- ja viestintäteknologia, lisäksi nuorten ikäluokkien koulutustaso on OECD-maiden korkeimpia. Ongelmia Suomella on globaalissa taloudessa korkean veroasteen, vanhempien ikäluokkien heikon koulutustason ja kasvavan työvoimapulan vuoksi – työttömyydestä huolimatta. (Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1997)

Suurten suomalaisten kansainvälistyjen joukkio on koostunut pääosin teollisuusyrityksistä, merkittäviä kansainvälisiä kuluttajatuoteyrityksiä ei toistaiseksi ole ollut kuin kourallinen. Kansainvälistymissuuntia on ollut kolme: itäiset, läntiset ja globaalit markkinat. *Itäiset markkinat* ovat olleet kehittymättömät ja suomalaisilla on perinteisesti ollut osaamista näillä Baltian ja Venäjän markkinoilla. Ongelmana ovat olleet yhteiskunnan kehittymättömät rakenteet. *Globaaleita markkinoita* ovat lähteneet valloittamaan 1990-luvulla esiinnousseet korkean teknologian pienet pioneerit, ns. born global –yritykset, jotka ovat pyrkineet riskirahoittajien voimilla iskemään kapeisiin markkinarakoihin. *Läntiset markkinat* ovat olleet suurten kuluttajayritysten viimeisin kehityssuunta ja seurausta pohjoismaisesta konsolidaatiosta.

Boston Consulting Groupin (2001) tekemän tutkimuksen mukaan yritysten alueellistumisessa on kyse viimekädessä tehokkuuden hakemisesta: paikallinen malli on usein liian tehoton, liian globaali hallintamalli puolestaan lisää monimutkaisuudesta syntyviä kustannuksia. Toimialojen ja yritysten kesken kyse on siten optimaalisen johtamispainopisteen hakemisesta.

*Kuvio 2-4: Alueellinen johtamismalli*





(Lähde: BCG 2001)

Kuviossa tasapainopisteeksi ehdotetaan alueellisuutta, mutta tutkijat myöntävät sen olevan vain hypoteettinen ehdotus. Tasapainopisteen lopullinen määräytyminen kun riippuu lukuisista seikoista, kuten yrityksen kohdemarkkinan anatomiasta, yrityksen omasta rakenteesta ja yrityskulttuurista jne.



### 3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA GLOBAALIT STRATEGIAT

*"Kaikkien instituutioiden tulee ottaa globaali kilpailukyky strategiseksi tavoitteekseen. Yksikään yritys, yliopisto tai sairaala ei voi toivoa pysyvänsä hengissä, menestymisestä puhumattakaan, ellei se täytä alansa johtavien instituutioiden asettamia normeja, missäpäin maailmaa nämä toimivatkaan."*

- Drucker 1999, 78.

Edellisessä luvussa esiteltiin yritysten globalisoituvaa liiketoimintaympäristöä ja pohjoismaisen markkinan muutosvoimia. Tämä luku siirtää tarkastelun mikrotalouden tasolle, kun tarkastelen miten globalisaation kohdanneet ja kansainvälistymisen tavoitteekseen ottaneet yritykset siirtyvät toimimaan kansallisilta markkinoilta yli-rajojen ulottuville markkinoille.

Luku etenee siten, että ensin selvitän mitä vaihtoehtoja yrityksillä on ylipäättään kansainvälistyä ja minkälainen on kansainvälistymisprosessi. Tämän jälkeen perehdyn siihen, miten kansainvälistyminen vaihtelee eri toimialojen yritysten välillä ja mitkä tekijät vaikuttaa siihen, miten kansainvälistyminen kannattaa tehdä. Lopulta tarkastelen globaaleita strategioita, joilla tarkoitan sitä, minkälaisia ovat kansainvälisten yritysten toimintastrategiat. Rakenne noudattelee karkeasti ottaen myös tutkimuksen tuoreutta. Kansainvälistymisprosessi on pitkään tunnettua, globalisoitumisanalyysi ja -strategiat tuoreempaa tietoa. Tämä johdattaa meidät myös seuraavaan kappaleeseen, joka käsittelee sitä, miten markkinointitoiminto heijastaa kansainvälisen yrityksen toimintastrategiaa.

#### 3.1 Yrityksen kansainvälistymisprosessi

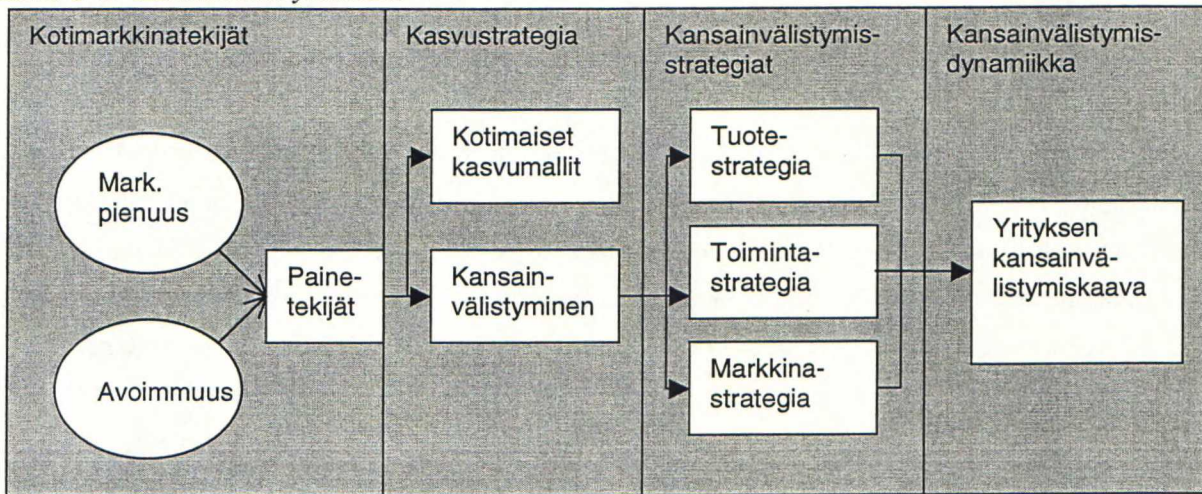
Yrityksen toimintaa ohjaa missio ja sitä palvelevat tavoitteet. Yrityksen liiketoimintastrategia on määritelmä siitä, miten yritys aikoo päästä tavoitteisiinsa ja sen tehtävä on nivoa yrityksen ydin (missio, resurssit, osaaminen) yrityksen liiketoimintaympäristöön. Yrityksen liiketoimintastrategian alla on kunkin toiminnon strategiat, esimerkiksi markkinointistrategia, joka selvittää miten toiminto omalta osaltaan aikoo olla viemässä yritystä tavoitteisiinsa. (Majaro 1993, 181)

Missiot ja strategiat sinänsä ovat kauan tunnettuja käsitteitä. Viime aikoina tämä peruskirjallisuus on herännyt uudestaan henkiin: Funky Business kertoo minkälainen on globaalin ajan yritys, Jesper Kunden Corporate Religion ja Unique now kuten myös Jim Collinsin Hyvästä paras kertovat minkälainen on menestyvän yrityksen resepti: miten yritys löytää uudestaan missionsa. Peruskirjallisuuden yhtäkkisen renessanssin ja globalisaation välillä on helppo nähdä yhteys, joka nousee esiin myös kirjojen temantiikassa: globaalissa taloudessa kilpailu kasvaa ja menestyjä on aidosti sitoutunut toimintaansa, sillä pelkät generalistit eivät enää pärjää. (kts. aiheesta mainituista kirjoista)

Kansainvälistyminen on näin muotoa seurausta markkinoiden kaventumisesta ja syvenemisestä. Kansainvälistymisprosessia kuvaa Luostarisen (1980) tutkimuksen asetelma, joka kuvaa miten yritys päätyy kansainvälistymään pienen ja avoimen talouden kontekstissa.



Kuvio 3-1: Kansainvälistymismalli



(Lähde: Luostarinen 1980, 20)

Luostarinen päätyy ehdottamaan tutkimuksessaan, että yrityksen kansainvälistymistavoitteen taustalla ovat kotimarkkinan paine- ja kohdemarkkinan vetovoimatekijät. Kansainvälistymisen avainstrategioiden (tuote-, toiminta- ja markkinastrategian) tehtävinä on nivoa yritys näihin nimenomaisiin ympäristön voimiin.

### 3.1.1 Tavoitteet

Yrityksen missio on ajaton, mutta tavoitteet mukautuvat kulloisenkin tilanteen mukaan. Pääryhmiin jakaen yritysten kansainvälistymistavoitteet ovat kasvu- ja/tai tehokkuushakuisia (Dicken 1992, 120). *Kasvuha-* *kuiset* kansainvälistymistavoitteet viittaavat yrityksen haluun laajentaa markkinoita. Kasvutavoitteita selventää seuraava kuvio, josta huomattavaa on, että kansainvälistyminen koskettaa yrityksen kasvustrategi- oissa kuvion kahta alinta neljänestä.

Kuvio 3-2: Yrityksen kasvustrategiat

	NYKYISET TUOTTEET	UUDET TUOTTEET
NYKYISET MARKKINAT	Markkinapenetraatio	Uusilla tuotteilla nykyisille markkinoille → tuotestrategiat
UUDET MARKKINAT	Uusille markkinoille nykyisillä tuotteilla → markkinastrategiat	Hajautusstrategia ja laajentumisstrategiat

(Lähde: Ansoff 1965 ref. Mintzberg 1991b)

*Tehokkuushakuiset* kansainvälistymistavoitteet liittyvät mm. tuotannon ulkoistamiseen ja pääomainten- siivisten toimintojen jakamiseen. Esimerkkejä näistä ovat vaatteiden valmistuksen siirtäminen Aasiaan ja tietointensiivisten yritysten fuusioituminen tuotekehityskustannusten jakamisen toivossa. Näitä kahta kes-



kustelua tutkiessani mielenkiintoinen havainto oli, että kasvuhakuisuus nivoutuu paljolti kansainvälistymiskeskusteluun, kun taas globaalistumista sävyttää tehostamispyrkimykset.

Edellisen Dickenin jaottelun lisäksi kansainvälistymisellä on yrityksille strateginen merkitys esimerkiksi suojautumiskeinona tai organisaation osaamisen kasvattajana. Kattavamman kuvan tavoitteista saakin, kun tarkastelee suoraan yritysten mainitsemia syitä kansainvälistyä – näistä on tunnistettu neljä pääryhmää (kts. esim. Johansson 2000, 20). (1) *Markkinapotentiaalin ja kasvun hyödyntäminen*: Itämeren alueella esimerkkinä tästä on suomalaisten yritysten levittäytyminen Baltiaan. Tämä on yksi tyypillisimmistä kansainvälistymismotiiveista. (2) *Tehokkuuden kasvattaminen*: Laajentamalla markkinoita voidaan hyödyntää mittakaavaetuja ja saada suurempi asiakaskunta jakamaan kustannuksia. Esimerkiksi tietyillä aloilla yritykset voivat olla pakotettuja yhdentymään, voidakseen jakaa kasvaneet ja välttämättömät tuotekehityskustannukset. (3) *Uudelta markkinalta oppiminen*: Erityisesti pienemmät markkinoilla toimijat eivät tee tulosta päämarkkinoilla, mutta pääsevät käsiksi johtavaan markkinatietoon. (4) *Kilpailijoiden painostaminen*: Hakeutumalla kilpailijoiden omille markkinoille, yritykset voivat viedä näiden huomion pois muilta potentiaalisilta markkinoilta. Esimerkiksi ruotsalaisen Arlan tulo suomalaisille markkinoille on mahdollisesti saanut kotimaisen Valion panostamaan uudella tavalla kotimaan markkinointiin.

Tavoitteiden kirjo laajenee entisestään, kun tarkastellaan yritysten kansainvälistymismotiiveita. Niiden ja ylimmän johdon päätöksentekotyylin pohjalta voidaan ennakoida yritysten kansainvälistymistä. Motiivit voidaan jakaa lohkoihin seuraavan kuvion mukaisesti.

Kuvio 3-3: Kansainvälistymismotiivit

	SISÄISET	ULKOISET
PRO-AKTIIVISUUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johdon kunnianhimot</li> <li>Mittakaavaetujen haku</li> <li>Resurssien hyödyntäminen</li> <li>Oppiminen ja kehittymishalukkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailijoiden seuranta</li> <li>Sijaintiedut</li> <li>Kansainvälistyneiden asiakkaiden palvelu</li> <li>Katteen kasvattaminen</li> <li>Lisämyynti</li> </ul>
REAKTIIVISUUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minä myös –efekti</li> <li>Ylijäämävarasto</li> <li>Ylimääräinen tuotantokapasiteetti</li> <li>Riskin hajautus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkomaiset tilaukset</li> <li>Heikosti kannattava kotimarkkina</li> <li>Kostoisku</li> <li>Poliittiset paineet</li> </ul>

(Lähde: Albaum ym. ref. Meyer 1996)

On helppo spekuloida, että perinteisemmät ja hidasliikkeisemmät yritykset toimivat reaktiivisemmin kuin nuoren johdon vetämät yritykset, joiden päätöksenteko on proaktiivista. Ulkoiset merkit kansainvälistymismahdollisuuksista on helpommin havaittavissa ja selviävät pitkälti ympäristöanalyysin pohjalta. Sisäisiä tekijöitä arvoitaessa on mentävä puolestaan yritysanalyysiin, mikä on helpompaa julkisesti noteerattujen pörssiyritysten kohdalla.

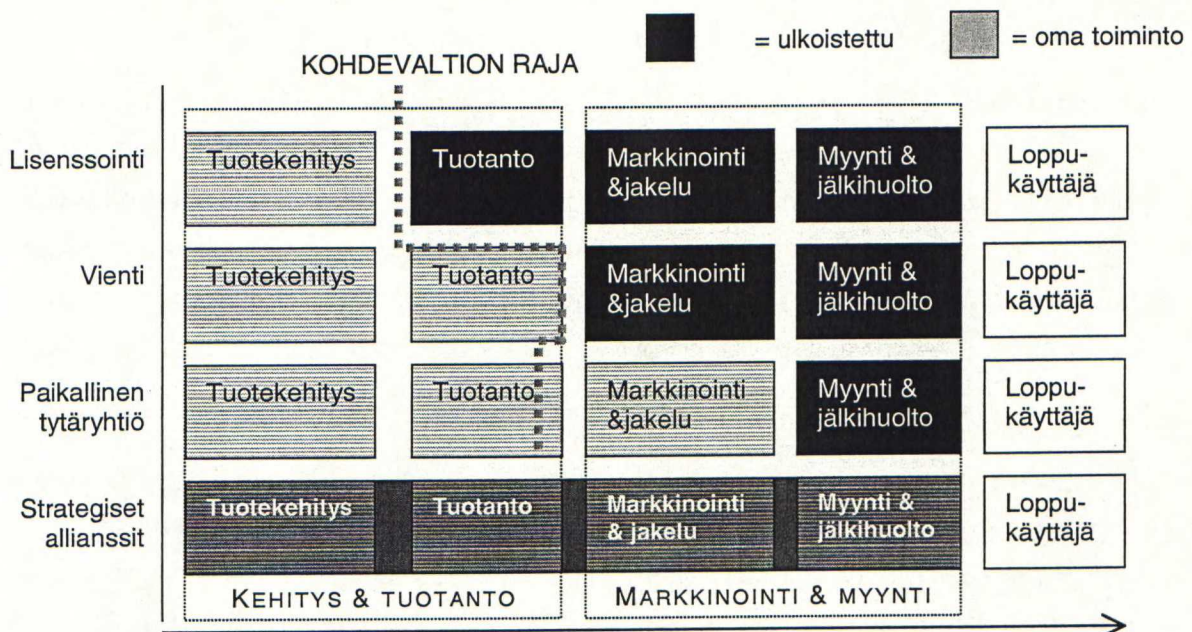


### 3.1.2 Kansainvälistymiskeinot

Yritykset kansainvälistyvät monin eri tavoin. Siinä mitä kansainvälistetään ja miten, on monia variaatioita. Usein kansainväliseksi nimitetään sellaista liiketoimintaa, joka ulottuu joko tuotannon tai markkinoinnin puolesta ulkomaille (kts. esim. Meyer 1991). Pelkkä tuotannon korvaaminen ulkomaisella tuonnilla ei silti tee yrityksestä kansainvälistä tämän tutkielman eikä kansainvälistymiskirjallisuuden tarkoittamalla tavalla. Olennaista on, että yritys myy kotimaan rajojen ulkopuolelle. (kts. esim. Johansson 2000, 42 – 45)

Selkeän kuvan yrityksen kansainvälistymisvaihtoehdoista saa, kun tarkastelee yritystä Porterin (1985; kts. esim. Mintzberg 1991b) esittämän arvoketjun pohjalta. Lopulta kyse on siitä, mitä arvoketjun päätoimintoja yritys haluaa uudelle markkinalle pyrkessään ulkoistaa ja mitkä tehdä itse. Tätä selvittää seuraava kuvio, joka kuvaa esimerkkinä valmistaja yrityksen toimintavaihtoehtoja.

Kuvio 3-4: Yrityksen pääasialliset kansainvälistymiskeinot



(Lähde: tekstin lähteitä mukaillen)

*Lisenssoinnin* olennainen piirre on, että siinä ulkomaille myydään aineeton oikeus. Tähän kategoriaan kuuluvat myös brandin ja tuotekonseptin (esim. franchise-ketju tai tv-ohjelmakonsepti) myynti sekä hallintosopimukset. Lisenssoinnin edut ovat sijoituksen matala riskisyys, tuottojen nopeus ja helppous; haittana sopimuksen hallinnan hankaluus, matala tuottoisuus verrattuna muihin toimintamalleihin ja potentiaalisen kilpailijan luominen. (Meyer 1996; Hutt&Speh 2001, 260)

*Vienti* jakautuu epäsuoraan ja suoraan vientiin. Epäsuorassa viennissä yrityksen vientiä hoitaa kolmas osapuoli, kun taas suorassa viennissä yritys itse vastaa siitä. Vienti-toiminnan tyypillinen tekijä on, että valmis lopputuote ylittää maan rajan. Vienti on yrityksille yksinkertainen ja hyvä tie aloittaa kansain-



välistyminen, vaikka se onkin haavoittuvainen kaupan esteille ja saattaa kärsiä kuljetus- ja vastaavuusongelmista kohdemarkkinalla. (Albaum ym. 1998, 218; Meyer 1996)

*Paikallisen tytäryhtiön* perustaminen on yritykselle suora sijoitus ulkomaille ja vaatii yrityksen sitoutumista ja mukautumista kohdemarkkinaan. Perinteisesti paikalliseen toimintaan on myös liitetty jonkinasteinen tuotantotoiminta esimerkiksi kokoonpano, mutta myös viimeaikaisten erikoistavarakaupan ketjujen leviäminen on laskettava tähän kategoriaan, koska näiden yritysten palvelukonsepti on olennainen osa tuotteen arvontuotantoa loppukäyttäjälle. Paikallinen tytäryhtiö tarjoaa muita malleja vahvemman läsnäolon markkinalla, joka näkyy tiiviimpinä yhteyksinä markkinan muihin toimijoihin ja mahdollisuutena ohittaa ulkomaisille yrityksille asetetut tuonnin esteet. Haittapuolia ovat muita malleja korkeampi riskisyys, johtamisen vaikeutuminen ja usein pienemmät mittakaavaedut. (Meyer 1996; Johansson 2000, 162–164). Kuviossa esitetään valmistajayritysten tyypillinen tilanne. Tällöin maassa on itsenäinen markkinointiyhtiö, joka levittää tuotteet edelleen myytäviksi esimerkiksi kaupan ketjuilla. Toisen tyyppisessä yrityksessä paikallinen operaatio voi myös olla täysin yrityksen omassa hallinnassa.

*Strategiset allianssit* käsittää partneruudet, jakelu-, tuotanto- ja tuotekehitysallianssit sekä yhteisyritykset. Kuviossa ne on merkittynä koko arvoketjun pituudelle, sillä allianssit vaihtelevat tuotannollisista markkinoinnillisiin liittoumiin. Strategiset allianssit ovat suhteellisen uusi ja yhä vallitsevampi tapa kansainvälistyä. Ne pitävät sisällään usein liittoutumia potentiaaliset kilpailijoiden kesken, minkä vuoksi tämän nähdään palvelevat yrityksen etuja monella tavalla: heikentävän kilpailua ja auttamaan kansainvälistyä. (Johansson 2000, 158–162) Strategisia alliansseja on nähty etenkin lentoyhtiöiden liiketoiminnassa.

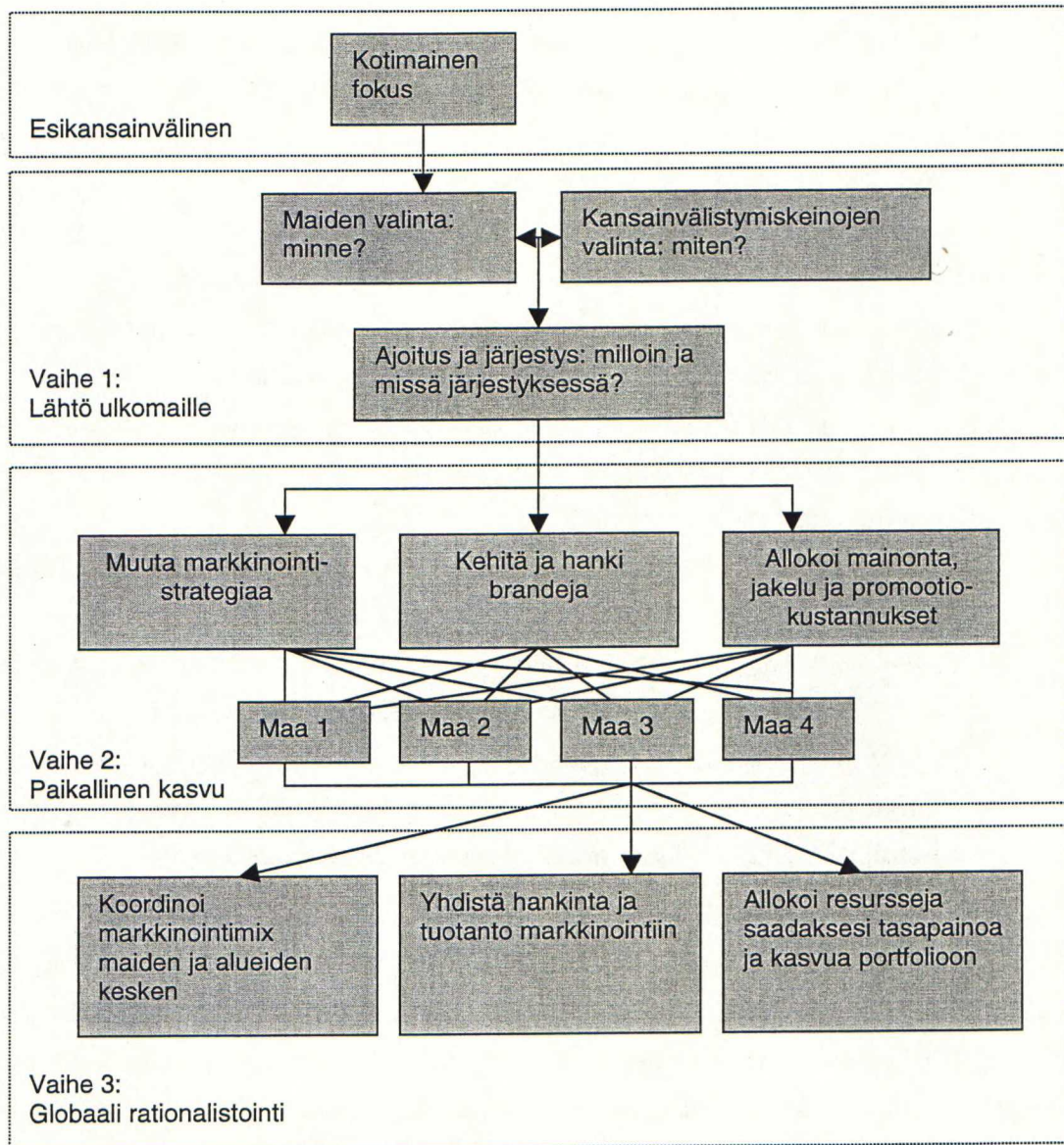
### **3.1.3 Kansainvälistymisen vaiheet**

Edellä käsiteltiin yrityksen keinoja hakeutua kansainväliseen kauppaan. Kansainvälistymismotiivit ja sovellettavat keinot eivät ole staattisia, vaan kehittyvät ajan myötä ja keinovalikoimaa tuli soveltaa kunkin tilanteen mukaan. (Meyer 1996) Kansainvälistyminen onkin pikemminkin vaiheittain etenevä prosessi, jossa on useita eri etappeja ja jo kansainvälistymään lähdettäessä hanketta pitäisi miettiä pidemmän aikavälin kokonaisuutena eikä vain yhden askeleen liikeenä tietylle markkinalle (Johansson 2001, 149).

Douglas ja Craig (1989 ref. Hutt&Speh 2001, 270–275) ovat tarkastelleet markkinoinnin mukautumista yritysten kansainvälistymisen eri vaiheissa. Heidän mukaansa yrityksen tie globaalille markkinalle kulkee kolmessa päävaiheessa: ulkomaille lähdön, paikallisen kasvun ja globaalin rationalisoinnin kautta. Siirtymisen yhdestä vaiheesta toiseen laukaisee tutkijoiden mukaan yksittäiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vastaavat luonteeltaan aiemmin esiteltyjä kansainvälistymismotiiveita (kts. kuvio 3-3).



Kuvio 3-5: Yrityksen tie globaalille markkinalle



(Lähde: Douglas&Craig 1989 ref. Hutt&Speh 2001, 271)

Kansainvälistymisen jokaiseen vaiheeseen liittyy omat erikoistekijänsä (Douglas&Craig 1989 ref. Hutt&Speh 2001, 270 – 275): (1) *Esikansainvälisessä* vaiheessa yritys toimii vielä kansallisesti, kunnes kiinnostuu kansainvälistymisestä esimerkiksi saturoituneen kotimarkkinatilanteen vuoksi ja ottaa kansainvälistymisen tavoitteekseen. (2) *Ulkomaille lähtiessään* yritys kiinnostuu tuotteitaan ja palveluitaan eniten houkuttelevista ulkomaisista markkinoista. Tässä vaiheessa yritys tutkii ulkomaisia markkinoita, valitsee kohdemarkkinat ja perustaa toiminnot. Ensisijaisesti yritysten kannattaa etsiä mahdollisuuksia niiltä markkinoilta, jotka ovat mahdollisimman paljon nykyisten kotimarkkinoiden kaltaisia. Tällöin yritys voi



parhaiten hyödyntää osaamistaan, mittakaavaetuja ja muuttuvat tekijät pysyvät kohtuullisella tasolla, mikä rajoittaa kansainvälistymisen riskisyyttä.

Perinteinen kansainvälistymiskirjallisuus tarjoaa listan päätösasioista, joiden perusteella kansainvälistymismalli voidaan päättää. Tyypillinen listaus sisältää seuraavat kulmakivet (kts. esim. Root 1982 ref. Axelsson 1993):

- Mille markkinalle pyritään ja millä tuotteilla?
- Mikä on kansainvälistymisen tarkoitus ja tavoitteet?
- Mitä kansainvälistymiskeinoa vieraalle markkinalle menoon käytetään?
- Miten yritys suunnittelee markkinoivansa tuotteen vieraalla markkinalla?
- Miten kansainvälistymistä valvotaan ja kehitystä monitoroidaan?

Rootin mukaan tuote- ja markkinatilanteen ominaispiirteiden ymmärtäminen on olennaista oikeiden kohdemarkkinoiden valinnassa ja muiden edellä esitettyjen valintojen tekemisessä. Näiden ratkaisussa auttaa seuraavien kysymysten läpi käynti (Root 1982, 3):

- *Kohdeasiakkaat*: Ketkä ostavat tuotteita? Ketkä niitä käyttää? Kuinka tuotetta käytetään? Mistä se ostetaan ja miksi? Milloin ostos tehdään?
- *Makroympäristö*: sijainti, ilmasto, talous sekä kulttuuriset, poliittiset ja lailliset tekijät.
- *Valtion rooli*: tullit, leimaverot, patenttisäädökset ja tuotemerkit, verot.
- *Kilpailu*: hinta, suoristustaso, muodit ja tyyli, patenttisuoja, brandit, pakkaus, palvelu.
- *Yrityksen tuote*: Mitkä ovat sen fyysiset ulottuvuudet? Mitkä käyttöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen? Mikä on odotettavissaoleva kate kutakin adaptaatiota kohti?

Edellisten perusteella nähdään, että tärkeimmät päätösaasiat yrityksessä on se mihin mennään, miten mennään sekä milloin ja missä järjestyksessä. Tärkeää on myös kehittää mekanismi, jolla yritys hankkii ja ylläpitää tietämystä kohdemaista. Kohdemaiden valinnassa painottuu ympäristöanalyysi. Käytännössä on kuitenkin osoittautunut, että yritykset useimmiten siirtyvät niihin maihin, joista niiden henkilökunnalla on aiempia kokemuksia. Tämä selittää osaltaan alueellisen kehittymisen. Kun yritys on tehnyt keskeiset päätökset kohdemaista ja perustanut näiden toiminnot, huomio siirtyy kunkin kohdemaan kohdalla toimintojen kehittämiseen.

(3) *Paikallisen kasvun vaiheessa* yrityksen kansainvälistymistä johdetaan ennemminkin perustettujen paikallisten organisaatioiden turvin kuin pääkonttorista käsin. Tällöin kukin paikallinen tytäryhtiö pyrkii lokalisoimaan emoyhtiön strategiaa, ydinkyvyyksiksi ja tuotteita paikallisiin oloihin sopiviksi. Päähuomio on satelliiteilla paikallisten olojen oppimisessa ja oman toiminnan kehittämisessä paikallisella markkinalla. Paikallisten yritysten tehdessä muutoksia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin syntyy kontrollikriisi, joka johtaa toiminnan rationalisointiin ja lisää yrityksen tahtotilaa siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen. Muita tekijöitä ovat mm.

- Tehottomuuden lisääntyminen: paikallisten organisaatioiden paisuminen.



- Mahdollisuus siirtää tuotteita, strategioita ja kokemuksia maasta toiseen.
- Globaalien asiakkaiden ilmestyminen ulottuville, joiden menestyksessä palveleminen edellyttää globaalia toiminnan mallia.
- Uusien globaalien kilpailijoiden esiintulo, jotka asettavat entistä ammattimaisemman ja vaativamman toiminnan tason.
- Paikallisten organisaatioiden yhteyksien paraneminen.

(4) *Globaali rationalisointi* on kansainvälistymisessä sulautumisvaihe. Tällöin yritys pyrkii häivyttämään maakohtaisen orientoitumisen ja näkemään markkinat toisiinsa liittyvinä ja toisistaan riippuvaisina kokonaisuuksina. Yritysjohdo etsii synergoita, karsii päällekkäisyyksiä ja keskittyy resurssien allokontiin toiminnan tasapainottamiseksi ja uuden kasvun löytämiseksi.

Douglasin ja Craigin esittämä malli kuvaa hyvin kansainvälistymistä, mutta on uskottavampaa sen kuvaavan pikemminkin yhtä sykliä kuin koko tietä kotimaisilta markkinoilta globaalille markkinalle. Smith ja Charmoz (1975 ref. Strandskow 1986) painottaa, että monikansalliset yritykset ovat kehittyneet kansainvälistymispäätöksen jälkeen alueellisten yksiköiden kautta globaaleiksi. Tämä kuvaa suomalaistenkin yritysten tietä kansainvälisille markkinoille.

### 3.1.4 Kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälistymistapa vaihtelee yrityksen tilanteen mukaan. Aiemmin globalisaatioluvussa referoitu suomalaisyritysten perinteinen kansainvälistyminen Pohjoismaiden kautta Eurooppaan tai Amerikkaan ja edelleen Aasiaan kuvaa perinteisen teollisuuden toimintaa. Viime vuosina on paljon tutkittu myös ns. Born global –yrityksiä, joiden kansainvälistyminen noudattaa it-yrityksille tyypillistä nopean kansainvälistymisen (kts. esim. Junkkari 2000).

Pohjoismaisten yritysten kansainvälistymistä pienen ja avoimen talouden kontekstissa tutkinut Luostarinen (1994) sanoo, että yrityksen kansainvälistymisstrategian ytimen muodostaa tuote-, keino- ja markkinastrategiat. *Tuotestrategioilla* tarkoitetaan sitä, millä tuotteilla ulkomaille pyritään. Tuotteet voivat olla:

- i. Tavaroita, joita ovat kulutushyödykkeet, sijoitushyödykkeet ja raaka-aineet. Tavarakauppa edustaa perinteisintä ulkomaankauppaa.
- ii. Palveluita, joita ovat suunnittelu-, ohjaus-, asennus-, käynnistys-, ylläpito-, koulutus- ja kehityspalvelut.
- iii. Tietotaitoa, jota ovat patenttien, tuotemerkkien ja tekijänoikeuksien myynti ja lisensointi, sekä erilaiset markkinoinnin ja johdon konsultointipalvelut.
- iv. Järjestelmiä, jotka ovat kombinaatioita edellisistä. Järjestelmien myynti on uusin liiketoiminta-alue kansainvälisessä kaupassa.

Suomalaisessa ulkomaankaupassa on perinteisesti edetty edellisen listan järjestyksessä niin, että ulkomaille myydään useimmiten ensisijassa fyysisiä tuotteita, sitten palveluita sekä lopulta tietotaitoa ja järjestelmiä. Tässä suhteessa on tapahtunut kansainvälisesti kiinnostava muutos: tuotteiden myynnissä on siirrytty



tavarakaupasta kohti palveluiden, tietotaidon ja järjestelmien myyntiä, joiden osuus on noussut yli 50 prosentin maailmankaupasta. Tilastoja tarkkailtaessa on kuitenkin muistettava, että ne sisältävät kaikenlaisen kaupan – myös siis yritysten välisen kaupan, joka on perinteisesti ollut merkittävä osa suomalaista teollisuutta. Siirtyminen tuotteista kohti tietotaidon myyntiin näkyy kuitenkin myös kuluttajamarkkinoilla: yhä useammin ulkomaille viedään pelkkien tuotteiden sijaan kokonaisia konsepteja. Osa tuotestrategiaa on myös se, minkälaista hinnoittelu- ja merkkituotestrategiaa kansainvälisesti käytetään. Tuotteiden suhteen voidaan tehdä erinäisiä räätälöintejä ulkomaisia markkinoita silmällä pitäen. Näitä havainnollistaa seuraava kuvio.

*Kuvio 3-6: Tuotteen muokkaaminen ulkomaisille markkinoille*

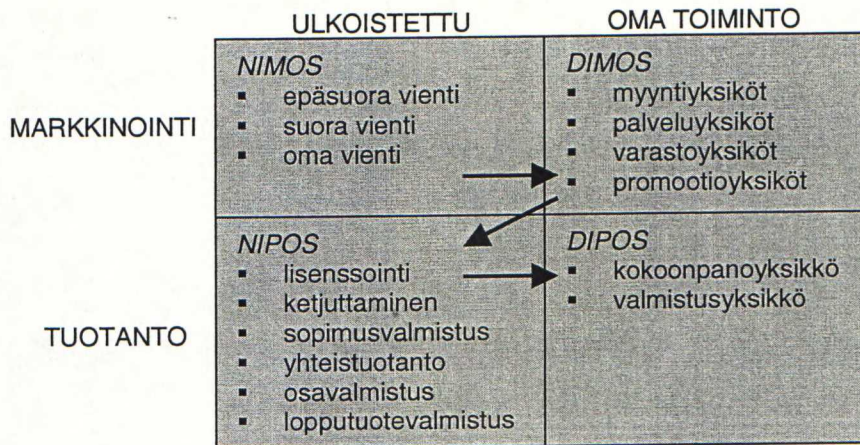
		TUOTE		
		ei muutosta	muokattu	uusi
MARKKINOINTI	ei muutosta	suora lisämyynti	tuotteen lokalisointi	kokonaan uusi tuote- keksintö
	muokattu	viestinnän lokalisointi	kaksois- lokalisointi	

(Lähde: Keegan 1989, 378–91)

*Kansainvälistymiskeinot* käsiteltiin tarkemmin aiemmin kappaleessa 3.1.2. Tarkempaa analyysiä varten keinot voidaan jakaa kahden muuttujan perusteella: kansainvälistyminen voivat olla joko ulkoistettuja (NI, non-investment) tai omia aktiviteetteja (DI, direct investment), ja toisaalta taas, ne voivat olla joko markkinointia (MOS, marketing operations) tai tuotantoa (POS, product operations) koskevia. Luostarisen tutkimusten mukaan suomalaisyritykset siirtyivät kansainvälistymisessä perinteisesti ulkoistetuista toiminnoista omiin toimintoihin, markkinointiaktiviteeteista tuotantoaktiviteetteihin. Huomattavaa on, että suomalaisyritysten tapa eroaa maailman johtavista kansainvälisen kaupan maista. Esimerkiksi kun suomalaiset yritykset käyttivät 1970-luvulla yli 90 prosenttisesti vientiä kansainvälistymisessä, ruotsalaiset yritykset alle 60 prosenttia ja Yhdysvaltalaiset alle 20 prosenttia. Näyttääkin siltä, että kansainvälistyneempien maiden yritykset toimivat useimmiten ulkomailla omien tytäryhtiöiden kautta ennemmin kuin ulkoisten välikäsiä kautta. Luostarisen tutkimuksen mukaan, yritysten kansainvälistyminen alkoi perinteisesti kansainvälisestä ostotoiminnasta ja eteni vasta sen jälkeen ulkomaiseen kauppaan ja lopulta kohti kansainvälistä yhteistyötä. (Luostarinen 1994)



Kuvio 3-7: Suomalaisyritysten kansainväliset toiminnot



(Lähde: Luostarinen 1994)

*Markkinastrategia* on viimeinen kansainvälistymisstrategian kulmakivi. Markkinastrategiassa on kyse tavasta levittäytyä markkinoille, jota tutkittaessa kohdemaat jaetaan kylmiin ja kuumiin maihin niiden samankaltaisuuden perusteella. Luostarinen (1994) kertoo havainneensa tutkimuksissaan, että suomalaisyritykset levittäytyvät perinteisesti pääosin ensisijassa kuumiin eli lähialueen maihin.

Levittämistavassa on puolestaan havaittavissa kaksi päästrategiaa (Johansson 2001, 147–149; Meyer 1996): keskitetty laajeneminen eli ns. vesiputousstrategia ja hajautettu laajeneminen eli sprinkleristrategia. (a) *Keskitetty laajeneminen* on tyypillisesti kypsällä toimialalla toimivan yrityksen kansainvälistymisstrategia. Siinä johtajatuksena on, että yritys levittäytyy ensin yhdelle markkinalle tai alueelle ja siitä edelleen seuraavalle. Aiemmin kuvattu suomalaisen perusteollisuusyrityksen strategiavalinta noudattaa tätä vaihtoehtoa. Keskitetyn laajenemisen etuna on kokemuksen hankkiminen ja jatkuva kasvaminen. Kokemuksen karttumisen jälkeen voidaan samaa johtoa käyttää osaamisineen uudelle markkinalle mentäessä. Etenemisvauhtia voidaan kontrolloida ja säädellä resurssien mukaan. Toisaalta eteneminen on hidasta – liian hidasta toisille yrityksille. Monet perinteiset jättiyritykset (mm. GE, BMW ja Matsushita) ovat edenneet tätä mallia noudattaen. (b) *Hajautettu laajeneminen* on puolestaan kasvumarkkinoilla toimivan yrityksen tyypillinen kansainvälistymistie. Mainitut born global –yritykset toimivat usein näin, kuten muutkin kehittyvillä markkinoilla toimivat, esimerkiksi kuluttajaelektronikassa. Tällöin yritys avaa keskeisille markkinoille omat toimipisteet ja aloittaa toimintansa eri markkinoilla samanaikaisesti. Hajautettu laajeneminen mahdollistaa nopean kansainvälistymisen, ns. ensimmäisenä toimijan edut ja ennaltaehkäisevän suojan. Haittapuolina on resurssien vaativuus niin taloudellisesti kuin johtamisenkin kannalta sekä riskisyyden kasvun moneen maahan samanaikaisesti mentäessä. Useat uudet talousjätit ovat kasvaneet näin, mm. Microsoft, Gillette.

Luostarinen (1994) on kehittänyt edelleen edellä esiteltyä POM-mallia ja lisännyt siihen \$ICA-jatkeen, joka kuvaa kansainvälistymisen keskeisiä markkinointiratkaisuita: hinnoittelua (\$, price), jakelutietä (I,



intermediaries), segmentointia (C, customers) sekä näiden vaikutuksesta syntyvää mainontaa (A, advertising).

### 3.1.5 Kansainvälistyjen tyypittely

Edellä on käsitelty tavoitteita, keinoja, vaiheita ja strategioita. Seuraavaksi ne kootaan yhteen ja muodostetaan profiileita, joiden kautta asia voidaan nähdä kokonaisvaltaisemmin. Kansainvälistyjen profiileita on neljä ja ne on kuvattuna seuraavassa taulukossa:

Taulukko 3-1: Kansainvälistyvien yritysten profiilit

	Opportunismi!	Evoluutio!	Tasapaino!	Kilpailu!
SYY	Markkinatilanteen hyödyntäminen.	Luonnollinen kasvu	Riskin hajautus	Osallistuminen globaaliin kilpailuun
KOHDE-MARKKINOIDEN VALINTA	Vain pieniä muutoksia vaativat. Nopea ja helppo myynti. Matalat investoinnit. Ei sitoumusta.	Lähellä olevat samankaltaiset markkinat ja ne mistä on kontakteja.	Erilainen riskiprofiili, eri kauppa-alue. Vastakkais-syklinen tai -kausinen.	Suurimmat volyymit ja parhaat marginaalit. Kilpailijan koti tai johtava markkina.
LEVITTÄYTYMISTYYLI	Kiemurteleva.	Keskipakoinen.	Kirjava.	Sysäyksittäin.
KANSAINVÄLISTYMISSKEINO	Lisenssointi, vienti.	Asteittain kaikki.	Vienti, paikall. toiminta.	Tilanteesta riippuen kaikki
KANSAINVÄLISTYMINEN ON...	"Hetkellinen tulomahdollisuus."	"Asteittainen prosessi."	"Investointi. Portfolio-sijoitus."	"Kilpailullinen peli."
MALLIN ALALAJIT	1 Passiivinen 2 Reaktiivinen 3 Vastatoimiva 4 Proaktiivinen	1 Alueellinen 2 Kulttuurinen 3 Tekninen 4 Suhteellinen	1 Investointiriski 2 Valuuttariski 3 Tuotekysyntä 4 Resurssikys.	1 Volyymi 2 Marginaali 3 Sotiminen 4 Oppiminen
STRATEGIA	Hajautus	Keskittetty	Hajautus	Keskittetty, (hajautus)
ALOITE	Ulkoinen	Sisäinen	Sisäinen	Ulkoinen
ESIMERKKI	Pk-yritykset	Perint. alat	Monialayritykset	Kasvualat.

(Lähde: Meyer 1996, taulukko mukailtu)

Tutkielma tarkastelee pohjoismaistuvia yrityksiä ja sen vuoksi, tarkastelu keskittyy edellisten profiilien pohjalta erityisesti evoluution ja kilpailun pohjalta kansainvälistymiseen orientoituneisiin yrityksiin. Molempien kansainvälistymiskeinot käsittävät kaikki kansainvälistymiskeinot ja kohdemarkkinoiden valinta tukee pohjoismaista markkinaa.

Evoluution pohjalta suomalaisyritykset ovat jo osallistuneet pohjoismaiselle markkinalle, kuten aiemmin totesin. Kilpailullinen orientoituminen pohjoismaistumisessa sen sijaan on uudempi malli. Ne toimialat, joilla esimerkiksi ruotsalaiset yritykset ovat viime aikoina saavuttaneet globaaleita markkinoita (mm. sisustamisessa Ikea ja muodissa H&M), on houkutellut myös suomalaisia yrityksiä pohjoismaistumaan. Voisikin väittää, että pohjoismaisella taustalla menestyneet yritykset ovat houkutelleet muitakin paikallisia yrityksiä adaptoimaan pohjoismaista leimaa itseensä. Evoluution pohjalta kasvaneet yritykset ovat kansainvälistyneet keskitetyn kasvun kautta, kun taas kilpailullisesti kansainvälistyneet ovat kasvaneet sekä kes-



kitetysti että hajautetusti. Monet kasvualat vaativat yritykset levittäytymistä samanaikaisesti usealle keskeiselle markkinalle saadakseen ensimmäisen markkinalletulijan edut osakseen. Toisaalta monet oppimis-ta tavoittelevat kilpailuorientoituneet yritykset kansainvälistyvät keskitetysti johtomarkkinoiden kautta.

Opportunistisesti orientoituvat kansainvälistyjät sopisivat muuten tarkasteluun, mutta opportunistinen mal-li käyttää hyväkseen lyhyen aikavälin hyötyä eikä ole sinänsä sitoutunut kansainvälistymiseen. Tasapaino-orientoituminen ei puolestaan sovellu lainkaan tutkielman kohteeksi, sillä pohjoismaiset olosuhteet ovat homogeeniset eivätkä tarjoa suojautumista kotimaisia olosuhteita vastaan riittävästi.

### 3.2 Yritysten globaalit strategiat

Aiemmin tässä luvussa on käsitelty yrityksen kansainvälistymistä ja se on käsittänyt yrityksen menoa ul-komaisille markkinoille. Kuten käsittelyssä tuli esiin, syitä ja keinoja kansainvälistyä on useita. Kansain-välistymisen jälkeen yrityksen keskeinen ongelmatiikka liittyy kansainvälisellä areenalla toimimiseen.

Vaikka globaalilla markkinalla toimiminen perustuukin käytännössä edelleen Luostarisen kolmeen alastrategiaan tuote-, toiminta- ja markkinastrategiaan, globaalista strategiasta puhuttaessa alan tiedeyhteisö kes-kittyy väittelemään näitä määräävästä toimintamallista (kts. esim. Bartlett&Ghoshal 1998; Hill 2001). Kun globalisaatiokeskustelun myötä on havaittu, että markkinoiden ja valtioiden välillä on niin synergiapoten-tiaalisia yhtäläisyyksiä kuin arbitraasin kautta hyödynnettäviä eroavaisuuksiakin, keskustelu kiteytyykin pitkälti siihen, minkälaisella toimintamallilla ja siitä seuraavalla organisaatorakenteella olisi parhaimmat menestymismahdollisuudet rajat ylittävällä heterogeenisellä globaalilla areenalla. Lyhyesti siten, globaali-strategia tarkoittaa lopulta käytännössä sitä, miltä kansainvälisen organisaation tulisi näyttää menestyäk-seen toimintaympäristössään. (deWitt&Meyer 1996, 722–733)

#### 3.2.1 Toimialat ja globaalin toiminnan ongelmatiikka

Porterin (1986) mukaan yrityksen strategiamahdollisuuksia tulee tarkastella toimialan mukaan, koska siel-lä yritys häviää tai voittaa strategiansa kanssa. Porterin mukaan kansainväliset toimialat erovat rakenteelli-sesti toisistaan kahteen ääripäähän: monikansallisiin ja globaaleihin.

*Monikansalliset* toimialat ovat niitä, joissa yritysten välinen kilpailu tapahtuu kansallisilla markkinoilla. Sama toimiala on useassa maassa, mutta yritysten välinen kilpailu on maakohtaista. Monikansallisella toi-mialalla yritys voi siirtää tietotaitoa emoyhtiöstä kansallisiin yrityksiin, mutta kilpailuetu vaihtelee silti maittain ja keskeisin kilpailu käydään ensisijassa paikallisesti. Tällainen monikansallinen toimiala on siten lopulta kokoelma kansallisista toimialoista. Esimerkkejä tästä ovat vähittäiskauppa, kuluttajajohdykkeet, sekä jakelu-, vakuutus- ja vähittäispankkitoiminta. Monikansallisten yritysten keskeinen strategia on maa-keskeisyys ja emoyhtiön tulisi käsitellä yksiköitä portfoliona. Autonomia on keskeinen piirre monikansal-lisen yrityksen toiminnassa. (Porter 1986a)

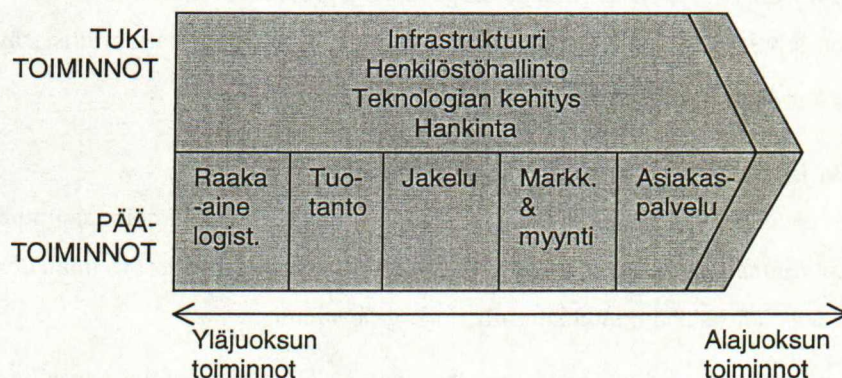
*Globaalit* toimialat ovat niitä, joissa paikallisen yrityksen menestys riippuu olennaisesti sen asemasta muissa maissa (Porter 1986a ref. Hout&Porter&Rudden 1982). Näin ollen toimiala ei ole kokoelma yksit-



täisiä kansallisia toimialoja, vaan ryhmä ketjuuntuneita ja toisistaan riippuvaisia toimialoja. Näissä kilpailu tapahtuu aidosti maailmanlaajuisesti. Tämän kilpailun kohtaavat esimerkiksi lentoyhtiöt, televisiot, autot ja kellot. Globaaleilla toimialoilla monikansallinen portfolio toiminta johtaa synergioiden menettämiseen ja sen vuoksi globaalien yritysten tulee ajatella maailmanlaajuisia markkinoita kokonaisuutena. (mt.)

Porterin mukaan keskeisiä analysoitavia yrityksessä ovat arvoketju, sen sisältämät arvotoiminnot, toimintapiiri ja kilpailuetu. Jos yrityksen *arvoketjun arvotoimintojen* maailmanlaajuisella yhdistämisellä saavutetaan kilpailuetua, yrityksen toiminta lähestyy globaalia. Yrityksellä on Porterin mukaan puolestaan *kilpailuetua*, jos se pystyy tuottamaan asiakkaallensa keskivertotuotteen muita edullisemmin (tehokkuus) tai keskivertohinnalla ylivoimaisen tuotteen (ainutkertaisuus). *Toimintapiiri* on aktiviteettien laajuus, jota yritys käyttää toimialallaan kilpailussa. Omalla arvotoimintojen kombinaatiolla yritys rakentaa toimintapiiriään tietyillä segmenteillä, toimialoilla, vertikaalisella ja maantieteellisellä alueella. Toimintapiiri on tärkeä kilpailuedun kannalta, sillä se määrää yrityksen arvoketjun rakenteen: miten toiminnot suoritetaan ja jaetaan eri yksiköiden kesken. Arvoketjun apu- ja yläjuoksun arvotoimintoihin (tuotekehitys, tuotanto, jakelu) painottuvat toimialat toimivat usein globaalisti, kun taas alajuoksun arvotoimintoihin (jakelu, markkinointi ja myynti, palvelu) painottuvat ovat usein monikansallisia. (Porter 1986a) Tai sama asia toisin: alajuoksun toiminnot ovat kansainvälisessä yrityksessä paikallisesti toteutettavia, kun taas yläjuoksun toiminnot ovat globalisoitavia.

Kuvio 3-8: Yrityksen arvoketju



(Lähde: Porter 1985 ref. Porter 1986a)

Porterin kanssa samanhenkisen ja astetta pidemmälle viedyn mallin ovat esittäneet myös Prahalad ja Doz (1986). Heidän mukaansa kansainvälisen yrityksen johtamismallin ongelmatiikka kiteytyy kolmeen osittain erisuuntaiseen tarpeeseen: (1) *Globaali toimintojen yhdistäminen*, jonka avulla yritys hakee *tehokkuutta* yhdistämällä arvoketjun toimintoja toisiinsa. Esimerkiksi tuottamalla halpatuotanto maissa ja markkinoimalla paikallisesti yritys yhdistää eri yksiköiden arvotoimintoja toisiinsa. (2) *Globaali strateginen koordinointi*, jolla erillisistä yksiköistä rakennetaan toimiva *yhtenäinen* kokonaisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa hinnoittelun, markkinoinnin, tuotekehitys ym. strategisesti olennaisten toimintojen koordinoitua eri yksiköiden välillä yhtenäisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. (3) *Paikallinen vastaavuus* edustaa



*asiakaslähtöisyyttä* yrityksessä. Kokonaisuuden pitäisi lopulta palvella myös, ja monet sanovat ensisijassa, paikallisen loppuasiakkaan tarpeita. Kyse on siten siitä, kuinka paljon paikalliset organisaatiot omistavat kansainvälisessä yrityksessä autonomiaa voidakseen vastata kilpailuun ja asiakkaiden tarpeisiin.

Globaalin organisaation rakentaminen on siten tasapainottelua kahden vastavoiman välissä: yhtenäistämisen ja paikallistamisen; yhtenäistäminen tuo tehokkuutta ja paikallistaminen ainutkertaisuutta. Edellä mainituista tarpeista integrointi ja koordinointi ajavat yritystä kohti yhtenäistettyä toimintamallia, kun taas paikallinen vastaavuus kohti autonomista toimintamallia. (Pralad&Doz 1986) Hyvä esimerkki tästä tasapainottelusta on matkanjärjestäjän liiketoiminta, jossa saavutetaan selkeitä tehokkuusetuja mahdollisimman yhtenäisen ja yhdistetyn toimintamallin avulla, mutta menetetään paikallisen toimijan leimaa. Seuraavaan taulukkoon on koottu edellisten vastavoimien ajureita.

*Taulukko 3-2: Yhtenäistämistä ja paikallista ajavat tekijät*

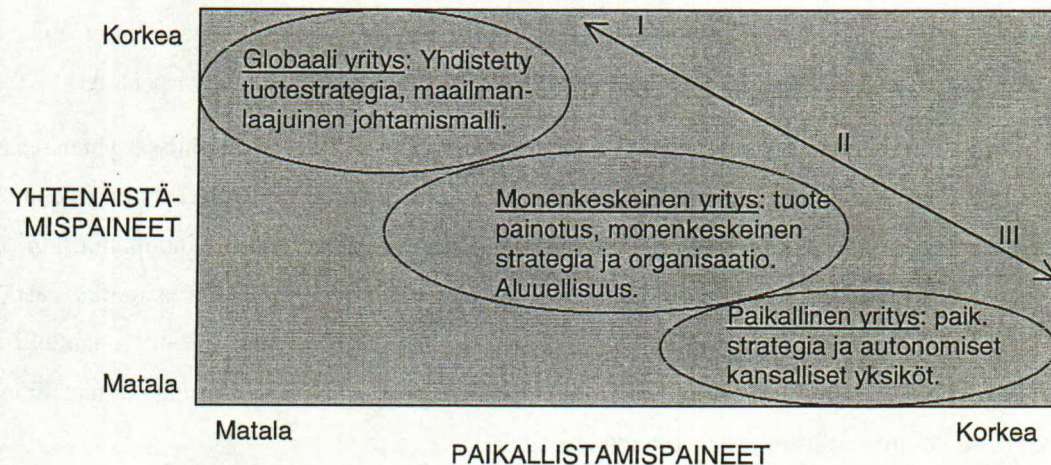
PAINEET YHTENÄISTÄÄ ORGANISAATIOTA	PAINEET PAIKALLISTAA ORGANISAATIOTA
Monikansallisten asiakkaiden tärkeys: johtaa vastaavanlaisen organisaation rakentamiseen asiakkaan palvelemiseksi	Substituuttien saatavuus ja mukautumistarve: paikallinen markkina määrää kilpailutilanteen eikä yleistuote myy, jos täsmätuote on tarjolla
Monikansallisten kilpailijoiden läsnäolo: tasavertaisen kilpailuun päästäkseen yrityksen pitää kyetä toimimaan vastaavassa laajuudessa	Paikallinen markkinarakente: muodostuu paikallisista toimijoista. Jos selkeitä mittakaavaetuja ei ole, paikallisuus toimii usein myyhemmin.
Investointien mittavuus: suojautumaan plagioinnilta ja hakemaan takaisinmaksua nopeasti	Paikallisten valtioiden vaatimukset: suosivat usein paikallista toimimista ja pakottaa toimimaan kansallisesti
Tarvittavan teknologian laajuus: pakottaa keskittämään ja jakamaan tuotoksia laajemmalle alueelle	Erot jakelutiessä
Kustannusleikkauspaineet	Erot asiakkaiden tarpeissa
Universaalit asiakastarpeet	
Pääsy raaka-aineisiin ja edulliseen energiaan	

(Lähde: Prahalad&Doz 1986)

Pralad ja Doz (1986) ehdottavat, että yritys tarkastelee liiketoimintaansa edellisten tekijöiden puitteissa määritelläkseen yleisarvion yhtenäistämisen- ja paikallistamistarpeista. Tilanne vaihtelee eri tuotteiden osalta ja siksi arvio tulisi tehdä tuotekohtaisesti. Edellisten perusteella yrityksen liiketoiminnot voidaan sijoittaa akselistoon, josta on määriteltävissä kolme erityistä asemaa: globaalin, monikeskeisen ja paikallisen yrityksen asemat.



Kuvio 3-9: Yhtenäistämisen – paikallistamisen –ruudukko



(Lähde: Prahalad&Doz 1986)

Kuvion perusteella on nähtävissä kaksi ääripäätä kuten Porterin (1986) esittämä strategiakin ehdotti: paikallisesti ja globaalisti profiloituneet organisaatiot. Näiden välissä on Prahaladin ja Dozin mukaan lisäksi välimuotoinen malli, jossa yritys tasapainottelee kahden ääripään välissä. Prahaladin ja Dozin malli sanoo kuitenkin Porterin mallia selkeämmin keskeisen seikan: paikallisen organisaation keskeinen ominaisuus on osuvuus, kun taas globaali organisaatio menee markkinoille ensisijassa tuotteen tietyn piirteen ylivoimaisuuden turvin. Monenkeskeistä yritystä dominoi näiden välimuoto, joka muotoutuu alueellisuudeksi ja tuotteen painottamiseksi.

Aiemmin kansainvälistymisen yhteydessä todettiin, etteivät toimintamuodot ole stabiileita (Meyer 1996). Sama pätee globaalin strategiankin suhteen. Prahaladin ja Dozin (1986) mukaan yritykset liikkuvat liikkuvat kuviossa yhden asemasta toiseen

*...taustalla vaikuttavien taloudellisten standardien muuttumisen myötä.* Esimerkiksi monilla toimialoilla edelläkävijäyritykset ovat ottaneet pioneereina suurtuotannon edut käyttöönsä ja laskeneet hintoja, mikä on pakottanut muutkin toimialan yritykset seuraamaan kustannusleikkauksia. Käytännössä monesti tällöin kyseessä on ollut siirtymä paikallisesta mallista globaaliin malliin (kuviossa kohta I).

*...valtioiden vaikutuksesta.* Esimerkiksi lääkeala on luonteeltaan globaalia liiketoimintaa, jossa voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä yhtenäistämistoimilla. Kuitenkin lääkebudjeteista ja –säännöksistä päättävät valtiot ja valtioiden liittoumat pakottavat yritykset toimimaan mahdollisimman paikallisesti (kuviossa kohta II).

*...asiakkaiden mukana.* Esimerkiksi monet suomalaisyritykset ovat päässeet globalistoitumaan Nokian mukana.



...*oppimisen myötä*. Esimerkiksi useat yritykset ovat kansainvälistyneet siinä uskossa, että voivat hyödyntää synergioita keskitetyn johtamismallin kautta. Käytäntö on kuitenkin vienyt johtamisen takaisin paikalliselle tasolle (kuviossa kohta III).

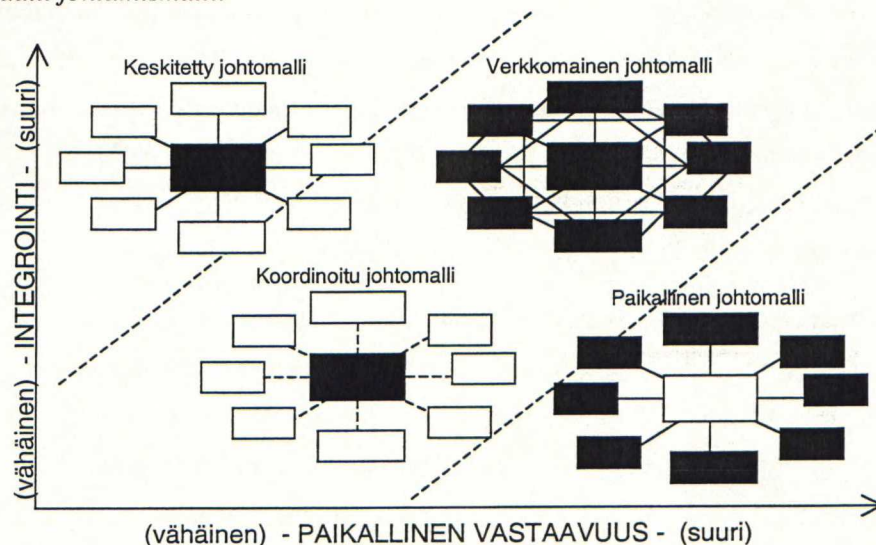
...*pelisääntöjen muuttumisen myötä*. Esimerkiksi hissiyhtiö Otis kehitti vankan alueellisen johtamisen mallin 1960-luvulla, joka muutti koko hissiliiketoiminnan vallitsevan paikallisen rakenteen ja sai muut seuraamaan perässä. Kun kirjoittamaton sääntö oli ollut paikallinen toimiminen, se muuttui nyt alueelliseksi toimimiseksi.

Edelliseen Yhdentämis-paikallistamis -ruudukkoon voidaan toimialojen lisäksi asemoida arvotoiminnot. Tällöin Prahaladin ja Dozin näkemys lähenee entisestään Porterin mallia. Vaikka näiden eri tutkijoiden lähtökohta analyysiin on eri (ulkoiset vs. sisäiset paineet), päätyy analyysi samankaltaiseen malliin. Toimintoja asemoitaessa Yhdentämis-paikallistamis -ruudukkoon, huomataan, että arvoketjun alajuoksun toiminnot asemoituvat paikallisesti, kun taas yläjuoksun toiminnot asemoituvat globaalisti. Näin lopputulema on sama, vaikka mallin lähtökohta on eri.

### 3.2.2 Organisaatiomallit

Bratlett ja Ghoshall (1995) ovat pohtineet kansainvälisen yrityksen organisoitumismalleja ja miettineet minkälaisia mahdollisuuksia yrityksellä on organisoitua yli rajojen ulottuvassa liiketoiminnassa. Heidän esittämät mallit ovat suoraan ymmärrettävissä edellä esitetyn Prahaladin ja Dozin (1986) mallin pohjalta. Bartlettin ja Ghoshalin mukaan yritykset ovat perinteisesti organisoituneet neljän logiikkaa selvittävän mallin mukaan:

Kuvio 3-10: Globaalit johtamismallit



(Lähteet: Bartlett&Ghoshal 1985 ja Prahalad&Doz 1986, kuvio mukailtu)

(1) *Paikallinen johto* Erityisesti eurooppalaiset yritykset ovat aikojen saatossa toimineet alueellaan paikallisten tytäryhtiöiden kautta. Kulttuuri- ja kielierot ovat olleet pienellä alueella merkittäviä ja kilpailu



kovaa, mikä on johtanut resurssien allokoimiseen paikallisiin toimistoihin. Ajatus on ollut antaa kaikki tu-ki yksittäisten satelliittien taisteluun markkinaosuuksista ja käytännössä paikalliset yksiköt ovat pääasiassa itsenäisesti soveltaneet emoyhtiön liikeideaa paikallisella markkinalla vastaten itsenäisesti tuotanto- ja markkinointiponnistuksista. Paikallista johtamista korostava organisoitumismalli painottaa enemmän henkilökohtaisia kuin muodollisia raportointisuhteita ja talouden valvontaa enemmän kuin teknisten tai operatiivisten asioiden koordinoitua. Paikalliset yksiköt nähdään lähinnä sijoitusportfoliona, mikä on johtanut konsernin monikansallistumiseen sekä Prahaladin ja Dozin kuviossa nähtynä paikallista vastaavuutta edustavaa organisaatiota.

(2) *Koordinoitu johto* Päinvastoin kuin edellä, amerikkalaiset yritykset toimivat keskusjohtoisesti ja koor-dinoi paikallisten yksiköiden toimintaa. Suurin kasvukausi oli 50- ja 60-luvuilla, mikä selvittää mallin sil-loista tehokkuutta: Yrityksen emoyhtiö sijaitsi maailman suurimmalla, kehittyneimmällä ja rikkaimmalla markkinalla, jolla oli todellista osaamista annettavanaan useimmiten kehittymättömämmille paikallisille yksiköille. Malli perustui siten emoyhtiön osaamisen jakamiseen paikallisilla markkinoilla ja tässä emoyh-tiön koordinoinnilla oli keskeisin osa. Järjestelmän heikkous on olettamuksessa, että emoyhtiö on ainoa o-saaja verkostossa. Se johti useissa tapauksissa yhdensuuntaiseen tiedonkulkuun ja panostukseen organi-saatiossa. Paikallisilla yksiköillä on järjestelmässä valtaa lokalisoida emoyhtiön tuotteita, mutta vain muo-dollisten järjestelmien ja valvontaprosessien kautta.

(3) *Keskitetty johto* Japanilaiset yritykset ovat kansainvälistyneet pääasiassa kasvavien kotimarkkinoiden turvin vientivetoisesti 70-luvulta lähtien. Heidän mallinsa perustui uusiin aiempaa huomattavasti tehok-kaampiin ja mittakaavaaetuja hyödyntäviin tehtaisiin sekä laskeviin kansainvälisen kaupan esteisiin. Japa-nilaiset ja mallia käyttävät yritykset keskittyivät arvoketjun yläjuoksun aktiviteetteihin hakien ensisijaises-ti sieltä katteensa. Yritykset keskittyivät emoyhtiössä tuotantoon, kustannustehokkuuteen ja laatuun, toi-mien ulkomailla agenttien kautta. Olennainen osuus järjestelmän toimivuudessa lienee ollut myös japani-laisella zaibatsu-järjestelmällä, joka toi lisäresursseja yrityksen emoyhtiöön. Jatkuva kasvu on ollut järjes-telmän keskeinen koossa pitäjä, kun kotimarkkinat ovat tulleet kilpailluimmaksi, yritykset ovat levittäyty-neet aggressiivisemmin ulkomailla.

(4) *Verkostomainen johto* Edelliset mallit olivat osittain historian mukana syntyneitä johtamismalleja, joi-den juuret olivat Euroopassa, Amerikassa ja Japanissa. Niiden ongelmaksi nähdään kuitenkin se, etteivät ne ole globaaleita johtamismalleja. Liiketoiminta-analyysissä tehtiin pesäero monikansallisen ja globaalin toiminnan välillä. Keskeinen sisältö Porterin (1986) tutkimuksissa oli se, että useassa maassa toimiva yri-tys ei automaattisesti ole globaalisti toimiva. Prahalad ja Doz (1986) tarkastelivat tekijöitä, jotka estävät tai rajoittavat yrityksen globaalia toimimista ja mallinsivat kansainvälisen liiketoiminnan peruslogiikat. Porterin tutkimuksen lähtökohta oli sisäinen, kun taas Prahalad ja Doz lähestyivät asiaa ulkoisesti. Bartlett ja Ghoshal (1995) tarkastelivat puolestaan tässä esitettyjä organisoitumismalleja, jotka on helppo ymmär-tää Prahaladin ja Dozin mallin pohjalta. Porter (1986) korostaa, että kansainvälinen yritys toimii globaalis-



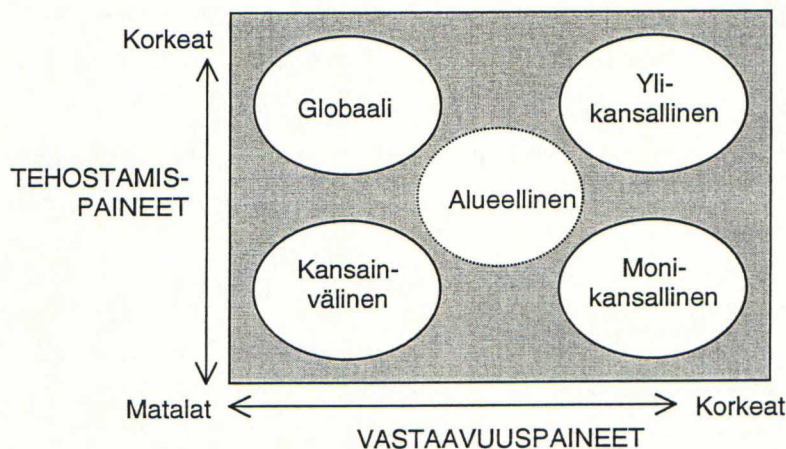
ti vain hyödyntäessään globaalin toiminnan etuuksia. Porterin mukaan tämä näkyy arvotoimintojen keskitämisenä ja kokonaisuuden koordinoituna. Hänen mukaansa aidosti globaali organisaatio hyödyntää alueelliset eroavuudet keskittämällä osaamisen kultakin arvotoiminnon osalta sinne, missä se on muita korkeampaa ja koordinoi osaamisen organisaation muille osa-alueille. Näistä lähtökohdista on ymmärrettävissä Bartlettin ja Ghoshalin (1995) hypoteettinen johtamismalli, jota tekijät nimittävät transnationaaliseksi eli ylikansalliseksi strategiaksi. Heidän esittämänsä ylikansallinen yritys toimii verkkomaisesti ja käsittää globaalin ympäristön ennemminkin yhtenä suurena kokonaisuutena eikä erillisinä markkinoina. Aiemmin esitettyjen organisaatioiden kuviona esiintyy verkosto. Käytännössä verkostomainen malli tarkoittaa arvotoimintojen hajauttamista, niin että esimerkiksi edullisesta valmistuksesta tunnettu Aasia johtaa valmistusprosessia, tuotekehityksestä voisi vastata esimerkiksi pohjoismainen yksikkö, markkinoinnista amerikkalainen yksikkö, jne.

### 3.2.3 Strategian muodostaminen

Edellä olen tarkastellut globaalin toiminnan ongelmatiikkaa, joka kietoutuu kustannus- ja kustomointipaineiden väliseen dynamiikkaan. Lisäksi esittelin organisoitumismalleja, joiden avulla on pyritty mallintamaan eri lähtökohdista nousseita malleja. Yritysten suurin haaste on osata yhdistää mahdollisimman osuvasti oman toimintansa keskeiset haasteet oikeanlaiseen toimintamalliin: yritys pystyykin kilpailemaan tehokkaasti vain, kun sen toimintamalli ja keskeinen kyvykkyys vastavat toimialan olennaista kyvykkyyttä. (Bartlett&Ghoshal 1987 ref. John 1997)

Edellä esitettyjen Bartlettin ja Ghoshalin organisoitumismallien sekä Prahaladin ja Dozin globaalin toiminnan ajureiden pohjalta Hill ja Jones (2001) summaavat yhteen keskustelua ja esittää neljän perusstrategian mallia, jonka perusteella voidaan täsmätä yrityksen globaalistrategia toimialan haasteita vastaavaan malliin.

Kuvio 3-11: Perusstrategiat



(Lähteet: Hill&Jones 2001, 277 ja Prahalad&Doz 1986, kuvio mukailtu)



*Kansainvälinen strategia* vastaa amerikkalaista koordinoitua johdon mallia. Siitä ovat esimerkkeinä McDonald's, IBM, Kellogg ja Procter&Gamble. Nämä pyrkivät luomaan arvoa yksinkertaisesti siirtämällä tuotteita ja osaamista kehittymättömämmille markkinoille. Strategia on toimiva siirryttäessä siis kehittyneiltä markkinoilta kehittymättömille, jolloin kyseessä on karkeasi ottaen konseptin vientitoiminta ja sen istuttaminen uuteen maahan. Myös perusteellisuuden yritykset seuraavat tätä strategiaa, kuten paperi-, metalli-, konepaja-, tekstiili- ja kustannusala. *Monikansallinen strategia* vastaa puolestaan aiemmin esitettyä eurooppalaista paikallisen johtamisen mallia. Nämä yritykset lokalisoivat tuotteensa ja markkinointinsa uudelle markkinalle, minkä vuoksi yrityksen kustannustehokkuus kärsii. Esimerkiksi GM on noudattanut Euroopassa monikansallista strategiaa, mutta myös panimo-, ruoka-, tupakka- ja kodinkonemarkkinat toimivat monikansallisesti. *Globaalistrategia* sopii standardituotteiden markkinoille ja vastaa japanilaisten käyttämää keskitetyn johdon mallia. Globaaleilla aloilla strategia on toimiva ja sen vuoksi juuri born global -yritysten strategia vastaa tätä. *Ylikansallinen strategia* on sama kuin verkostomainen johtamismalli. Lääkealan, tietokone- ja autoteollisuuden on arvioitu sopivan ylikansallisen strategian piiriin, mutta varsinaisia näyttöjä ylikansallisesta toimintamallista ei ole tutkimuksissa saatu. (Hill&Jones 2001, 266–281; Ghoshal&Noria 1993 ref. John 1997; Turner&Henry 1994 ref. John 1997) Edelliseen kuvioon on lisätty *alueellinen strategia*, joka nousee esiin Prahaladin ja Dozin alkuperäisessä mallissa. Alueellinen strategia on välimuoto globaalin ja monikansallisen yrityksen välillä. Vaikka tätä ei esiinnykään alkuperäisessä Hillin ja Jonesin mallissa, puhuvat useat tutkijat tämällyyppisestä välimuotostrategiasta, joka toimii eri strategioita soveltaen kulttuurialueiden mukaan yllärajojen.

### 3.2.4 Globaalit strategiamallit

Kuten kansainvälistyjen kohdalla, globaalien toimijoidenkin suhteen on määritettävissä yritysten profiileita, jotka kuvaavat yhtenäisesti yrityksen valitsemia globaalin toiminnan konsepteja – niiden organisointumismallia, strategiaa ja toimintalogiikkaa. Vaikka mallit eivät kuvaa täydellisesti yritysten toimintaa, piirtävät ne silti selkeän karikatyyrin erilaisten yritysten rakenteesta ja toimintaideasta. Kyse pitkänajan strategiaa valittaessa on siten ensisijassa markkinaympäristöön sopivan ideologian istuttamisesta organisaatioon kuin yksittäisten toimintastrategioiden valinnasta. Seuraavassa esittelemäni Chakravarthy ja Perlmutterin karikatyyrit sopivat aiemmin esittelemiini organisaatiomalleihin: etnosentrinen on luonteeltaan keskitetty organisaatio, polysentrinen paikallinen, regiosentrinen koordinoitu ja geosentrinen transnationaalinen.



Taulukko 3-3: Globaalien yritysten toimintaprofiilit

	ETNOSENTRINEN	POLYSENTRINEN	REGIOSENTRINEN	GEOSENTRINEN
<b>Missio</b>	Kannattavuus	Hyväksyntä	Kannattavuus ja hyväksyntä	Kannattavuus ja hyväksyntä
<b>Hallintamalli</b>	Ylhäältä alas	Alhaalta ylös: tytäryhtiöt päättävät itsestään	Neuvoteltu aluehallinnon ja tytäryhtiöiden kesken	Neuvoteltu kaikkien kaikkien osapuolien kesken
<b>Strategia</b>	Globaali yhtenäisyys	Paikallinen vastaavuus	Alueellinen yhdentymisen ja kansallinen vastaavuus	Globaali yhdentymisen ja kansallinen vastaavuus
<b>Rakenne</b>	Hierarkkiset tuotedivisioonat	Hierarkkiset alue-divisioonat ja autonomiset maayhtiöt	Matriisimainen tuote- ja alue-organisaatio	Verkostomainen organisaatio
<b>Kulttuuri</b>	Emoyhtiön maan	Paikallinen	Alueellinen	Globaali
<b>Markkinointi</b>	Emomaan vetämä	Paikallinen T&K perustuen paikallisiin tarpeisiin	Alueiden sisäinen standardointi	Globaali tuote, lokaalit variantit
<b>Rahoitus</b>	Tulojen kotiuttaminen emomaahan	Tulot säilyvät kohdemaassa	Tulojen alueellinen uudelleen jako	Tulojen globaali jälleen sijoitus
<b>Henkilöstöpolitiikka</b>	Emomaan henkilöt avainasemissa läpi organisaation	Paikallinen työvoima avainasemissa	Alueellinen työvoima avainasemissa	Parhaimmat ihmiset parhaimpiin aseisiin

(Lähde: Chakravarthy&Perlmutter 1985)

Kuvatut mallit ovat karikatyyreja ja niiden käytännön tunnistaminen yksittäisten yritysten kohdalla on työlästä, sillä yritysten organisaatiot ovat heterogeenisiä ja kulloiseenkin tilanteeseen kasvaneita ja räätälöityneitä. Joitain päälinjoja voidaan silti esittää: Esimerkiksi Yhdysvaltalaiset yritykset ovat toisen maailman sodan jälkeen käyttäytyneet usein etnosentrisesti. Niiden tavoitteena on ollut hakea vipuvaikutusta liikeidealla monistamalla hyvin toimivaa konseptia samanlaisena kansainvälisesti. Eurooppalaiset ovat sen sijaan toimineet polysentrisemmin: esimerkiksi ranskalainen Unilever on ollut tunnettu hyvänä työnantajana, joka kouluttaa ja antaa vastuuta paikalliselle hallinnolla. Perlmutterin ja Chakravarthyin mallista voisikin karkeasti ottaen sanoa, että alkuperäisistä spektrin äärimalleista (paikallinen vs. yhtenäinen) ollaan siirtymässä kohti sekoitettuja alueellisia ja globaaleita malleja. Esimerkiksi aasialaiset teknologia-yrityksetkään eivät enää vie samoja laitteita kaikkialle, vaan ovat tunnettuja portfoliomaisesta toimintamallista, joka on hämmästyttävän samankaltainen regionaalisen mallin kanssa.



## 4 YRITYSTEN YLI-RAJOJEN ULOTTUVA BRANDIJOHTAMISMALLIT

Edellisessä luvussa käsiteltiin yritysten keinoja toimia kansainvälisellä markkinalla. Keskeinen paino käsittelyssä oli analysoida ensin yritysten keinoja päästä kansainväliselle areenalle ja sitten toimintamalleja rajojen yli ulottuvassa toiminnassa. Tämän luvun tavoitteena on selvittää sitä, miten globaali toimintamalli jalkautuu yrityksen brandijohtamiseen: miten brandeja johdetaan yrityksen strategian pohjalta?

Luvun alussa esittelen peruskäsitteet ja selvitän, mitä brandillä tarkoitetaan ja mikä sen asema on yrityksen liiketoiminnassa. Tämän jälkeen esittelen brandijohtamisen konseptin: mitä osa-alueita siihen kuuluu ja mitä ne pitää sisällään, lopuksi tarkastelen brandijohtamista kansainvälisellä areenalla. Yhteenvetona koko tutkielman kirjallisuuskatsaukselle esittelen kehittämäni viitekehysmallin, jonka avulla voidaan analysoida kansainvälistyvän yrityksen kansainvälistymispolku ja sille ominainen brandijohtamisen malli kansainvälisellä markkinalla.

### 4.1 Peruskäsitteet: brandi ja sen merkitys yritykselle liiketoiminnassa

Kapeasti käsittäen brandi on yrityksen tuotemerkki, jolla se erottaa tuotteensa muiden yritysten tuotteista. Kyseessä on siten tietyllä tavalla tuotteiden sukunimi, jotka personoi hyödykkeille taustan ja tyylin sekä liittävät ne nimenomaisen yrityksen tuotteiksi. Alan ammattilaisten keskuudessa käydään kädenvääntöä brandin tarkasta määritelmästä ja siinä mielessä termi on vakiintumaton. Toisten mielestä pelkkä symboli tai nimi ei ole muuta kuin tuotemerkki, josta tulee tunnettuuden, maineen ja asemansa myötä vasta todellinen merkkituote eli brandi. (Keller 2003, 3) Yksi tapa mieltää brandi on tarkastella, mitä tuotteesta jää jäljelle, kun tuoteominaisuuksien vaikutus on poistettu. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 81–82)

Edellisen perusteella brandi on siten fyysisen tuotteen henkinen jatke (kts. esim. Kapferer 1997, 56; Urde 1994). *Fyysisellä tuotteella* on viisi tasoa: (1) ydin hyöty – mitä perustarvetta tuote tyydyttää, (2) perustuote – edullisin perustuote, (3) odotettu tuote – kuluttajien keskimääräiset odotukset tuotteesta, (4) laajennettu tuote – vaativan kuluttajan odotukset tuotteelta, ja (5) potentiaalinen tuote – tulevaisuuden tuoteodotukset. (de Chernatony&McDonald 1992, 160). Brandin erottaa muista tuotteista *brandin elementit*, jotka tarkoittavat tuotteen fyysisiä branditunnisteita kuten logoa, symbolia, pakkaussuunnittelua tai muuta ominaista ilmentäjää. (Kotler ref. Keller 2003, 4) Edellä mainitut tunnistet (eli laadun symbolit) sekä brandin persoonallisuus ja organisaatio ovat Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 83) mukaan olennaisia lähtökohtia brandia määritettäessä.

Yrityksen brandi on myös kuvaus yrityksen liiketoimintastrategiasta: siinä missä liiketoimintastrategia nivoo yrityksen ympäristöönsä (Grant 1995, 30), brandin luo siteen yrityksen ja sen asiakkaan välille (kts. esim. Kunde 2002, 300). Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 31) mukaan brandi on nykyaikainen strategiatyökalu, jonka avulla yritys pystyy määrittämään tarkoituksiaan ja pyrkimyksiään. Lisäksi se on hyödykevalmistajille keino tasapainottaa jakeluketjun valtaa hallitessaan asiakasrajapintaa. Brandi mahdollistaa valmistajalle markkinaimun luomisen eli ns. pull-markkinoinnin hyödyntämisen. (kts. esim. Fill 1999,



524) Näin katsoen brandi on kasvattanut rooliaan taktisesta strategiseksi sisäisen johtamisen ja ulkoisen valtapelin strategiatyökaluksi, mikä on tehnyt brandistä sekä koko markkinointijohtamisen että usein koko yrityksen johtamisen työkalun. (Baldinger 1990, RC2–5)

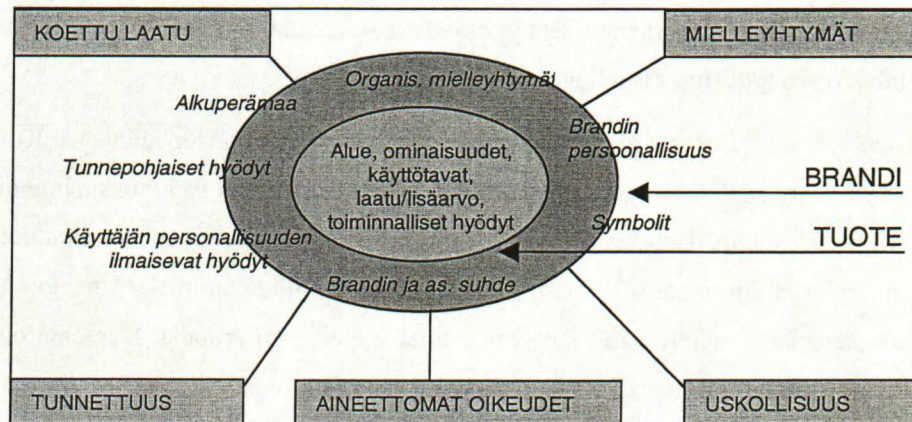
Paitsi sisäisenä ohjausvälineenä, brandillä on rooli ulkoisena vallankäytönvälineenä. Kuluttajalle se on lupaus laadusta ja yritykselle se on tapa kerryttää markkinointipanosten vaikutuksia brandipääomana. Brandin rooli yrityksen vaikutuskeinona *suhteessa asiakkaaseen* vaihtelee tuotteen sitoutumisasteen mukaan: (1) Matalan sitoutumisen tuotteissa brandi pyritään samaan kuluttajan mieleen ns. top-of-mindiin, jolloin kuluttaja automaattisesti miettiessään kategorialla tulee ajatelleeksi brandiä. Kyseessä on silloin klassinen ehdollistuminen, joka toimii markkinoijan parhaaksi sillä kuluttajat automatisoivat päätöksiä matalan sitoutumisen tuotteiden ostoksia tehdessään ja esimerkiksi etsiessään pikakahvia automaattisesti hakevat Nescafé:n tuotetta edes harkitsematta muita vaihtoehtoja. Brandi on tällöin alkanut merkitsemään kuluttajalle samaa kuin koko tuotekategoria. (2) Korkean sitoutumisen tuotteiden osalta kuluttaja käyttää enemmän aikaa ostopäätöksen tekemiseen ja harkitsee muitakin vaihtoehtoja. Tällöin brandin onkin lähteenä uskottavuudelle ja luotettavuudelle. Samalla hyvin markkinoituna brandistä tulee vertailutaso kaikkeen muuhun samaan tuoteominaisuuteen pyrkiviä: esimerkiksi Volvo on automerkkinä tunnettu turvallisuudesta. Brandi luo uskottavuutta ja haluttavuutta tuotteelle sekä "varaa" turvallisuus-käsitteen Volvon brandiominaisuudeksi, jolloin kuluttaja etsiessään turvallista autoa pitää Volvoa vertailukohtana muihin nähdessä. Brandin rooli *yrityksen markkinointipanostusten pankkina* on myös keskeinen: tutkimusten mukaan korkeamman brandipääoman omaavat merkit ovat muita merkkejä tuottoisampia ja pt-kaupassa tehty tutkimus vahvisti, että tuotekategoriassa kahden ensimmäisen brandin jälkeen tulevat merkit ovat jo tappiolisia. (Doyle 1990, 8)

Yrityksessä brandin vahvuutta on pidettävä aineettomana omaisuuseränä, joka vaikuttaa yrityksen tuotteen tai palvelun kysyntään ja sitä kautta tuloksen muodostukseen; tätä omaisuuden karttumista pidetään yrityksen *brandipääomana*. Yhden tavan mukaan brandipääoma voidaan laskea esimerkiksi arvioimalla kiinteän ja aineettomien oikeuksien tuottovaikutus, jolloin poistamalla ne tuloksesta jäljelle jää brandipääoman tuotto. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 36) Suuntaa tuoton suhteesta markkinahintaan saadaan tutkimalla pörssin P/E-lukuja, joiden pitkäaikainen keskiarvo on 15. (Yläliedenpohja 2002) Parhaimmillaan yritysten valuaatiossa brandin osuus voi nousta niinkin korkealle kuin 60 prosenttiin yrityksen pörssiarvosta (esim. Coca-Colan laksennallinen brandiarvo on 83,3 mrd dollaria; Aaker&Joachimsthaler 2000, 36–41).

Brandipääoman kasvattaminen on tärkeä osa yrityksen lisäarvonmuodostusta ja näin syntyvä varallisuus koostuu viidestä brandipääoman osa-alueesta: tunnettuudesta, koetusta laadusta, miellelyhtymistä, brandi-uskollisuudesta ja aineettomista oikeuksista, kuten jakelukanavasuhteistat ja patenteista. (Aaker 1991)



Kuvio 4-1: Brandi ja brandipääoma



(Lähteet: Aaker&Joachimsthaler 2000, 82, 3 ja Aaker 1991, mukailtu)

Kuviossa on esitettyä brandin käsite ja brandipääoman osa-alueet. Piirakkamallinen brandin fyysisten ja henkisten ominaisuuksien erottamisen oppi-isiä on Arnold (1992), malliin nojaa teoriaansa myös Aaker (mm. 2000). Piirakan lisäksi kuvion laidoille on merkittynä brandipääomaa kasvattavat voimatekijät. Kuviota voi tulkita niin, että mitä vahvemmat brandipääoman osa-alueet ovat, sitä suuremmaksi ne brandin osuutta kasvattavat tuotteen arvossa.

## 4.2 Brandijohtamisen osa-alueet

Kuten edellä todettiin brandi on fyysisen tuotteen sielullinen jatke ja näin ajatellen brandijohtaminen on siten yrityksen tai tuotteen *arvojohtamista*. Yrityksillä on usein taipumus nähdä brandinrakennus markkinointihankkeena, jolla voidaan tavoitella kulloinkin hyväksi katsottua asiakassegmenttiä. Todellinen brandijohtaminen tulisi kuitenkin olla yhtenevää koko organisaation sitoutumista valitun arvon tuottamiseen kuten sekä brandi- että kuluttajatutkijat ehdottavat (Kunde 2002, 12–15; kts. myös Lewis&Bridger 1999, 71–83) Brandin kehittämistä, hallintaa ja toteuttamista tulisi seurata jatkuva arvon toteuttaminen. Esimerkkinä tästä ydinarvoille lojaalisena pysymisenä ja laajentumisesta useille tuotealueille on Richard Bransonin Virgin-yhtiö, joka on vallannut useita uusia tuotealueita pysyen silti jatkuvasti saman asiakassegmentin piirissä. (Kunde 2002, 101, 193–196)

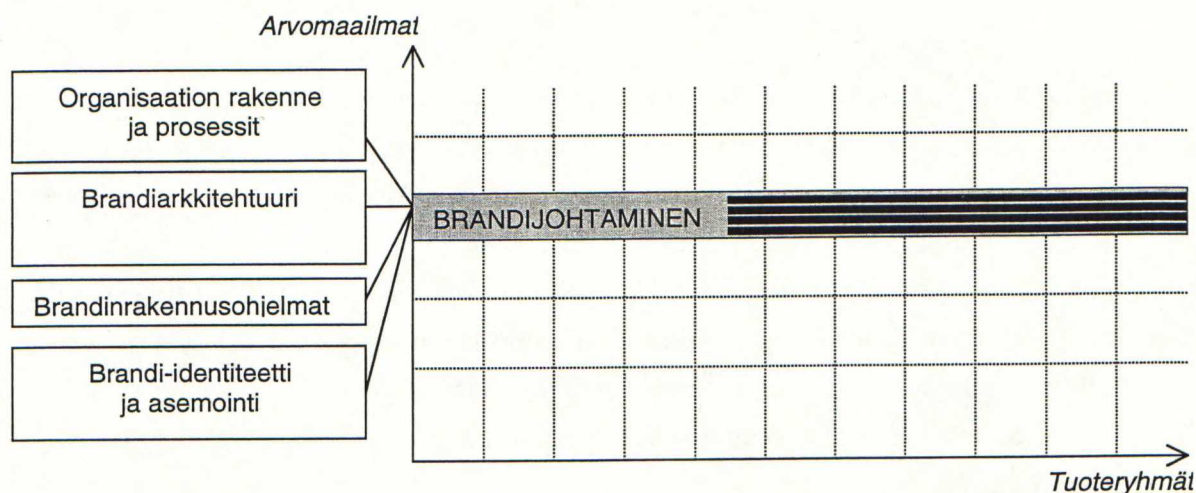
Suppeasti katsoen brandijohtaminen on myös *osa-aluejohtamista* ja vastaamista neljänlaisiin haasteisiin; onnistuminen siinä edellyttää (1) oikeanlaisen organisaation luomista, (2) tarpeeksi kattavan brandiarkkitehtuurin rakentamista, (3) osuvien brandi-identiteettien laatimista avainbrandeille sekä (4) tuloksellisten ja tehokkaiden brandinrakennusohjelmien kehittelyä, toteuttamista ja valvontaa. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 49)

Arvojen ja osa-alueiden lisäksi brandijohtamiseen on yrityksen *strategisen johtamisen* näkökanta: brandiportfolion sisäisten roolien ja yhtenäisen strategian määrittäminen. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 197) Olen nostanut kokonaisstrategian osaksi brandijohtamisen kokonaisuutta, sillä se ei mielestäni ole vain yhden osa-alueen sisäinen asia, vaan tärkeällä tavalla kokonaisuutta ohjaava tekijä.



Edellisen perusteella esitänkin, että brandijohtamisen kokonaisuus rakentuu kuten johtamista opettavat usein määrittelevät: komposition (osa-alueet), konsistenssin (yhtenäisen arvomaailman) ja kollektiivisuuden (kokonaisuuden strategia) varaan. Alla oleva kuvio esittää tätä brandijohtamisen näkemystä: yritys toimii arvomaailmansa ja strategiansa kannalta sopivien tuoteryhmien puitteissa toteuttaen brandijohtamisen osa-alueita.

Kuvio 4-2: Brandijohtamisen osat



(Lähteet: Aaker&Joachimsthaler 2000, 49 ja Kunde 2002, 101; lähteitä mukaillen)

Brandijohtamisesta usein kuvataan osa-alueita, vaikka se onkin ennen kaikkea prosessi ja tekemistä. Kuvio nostaa tämän näkökulman esiin: brandijohtaminen tapahtuu osa-alueiden, arvomaailman ja tuoteryhmien puitteissa, mutta on lopulta jatkuvaa manoveerausta. Palaan tähän brandijohtamisprosessin yhteydessä, jolloin esittelen BCG:n brandin arvonnusmallin.

#### 4.2.1 Organisaatio

Brandien johtamisen ensimmäinen edellytys on tarvittavan organisaatorakenteen ja prosessien vakiinnuttaminen. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 49–50) ehdottavat, että kutakin brandia ja markkinaa varten tulisi olla oma brandipäällikkönsä. Brandiorganisaation ensisijainen tehtävä on varmistaa brandin yhtenäisyys ja brandipääoman kasvattaminen (Keller 2003, 413). Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 23) mukaan brandien avulla määritellään koko yrityksen toimintaideaa ja missiota, minkä vuoksi niiden kehittämiseen tulisi sitoutua organisaation ylin johto. Argumentti pitää paikkansa etenkin kulutustuotteiden parissa, joissa brandi on olennainen osa koko tuotetta.

Organisoinnin kannalta brandikirjallisuus ei juurikaan ota kantaa malleista. Yleisenä trendinä tiedetään vain, että useiden yritysten markkinointiosasto on uudelleen organisoitu brandien pohjalta (kts. esim. Keller 2003, 415–421). Tällöin markkinointiosasto koostuu ensisijassa brandipäälliköistä ja niiden assistenteista. Kullakin brandipäälliköllä on oma brandi ja budjetti, jonka pohjalta brandipäällikkö johtaa tuotteen markkinointiaktiviteetteja yhdessä mainostoimiston kanssa. Varsinaisissa branditaloissa, joissa on useita brandeja, on lisäksi tuoteryhmäpäälliköt ja kaiken samaan toimintaryhmään kuuluvan toiminnan



johtajana markkinointijohtaja. Varsinaisen strategiatyön, perusrakenteen ja –asetukset toiminnalle luo yrityksen ylinjohto, kun taas brandipäällikkö toimii taktisemmalla aktiviteettien johtamisen tasolla.

Tulevaisuuden brandijohtamista tutkittaessa on päädytty siihen, että jatkossa tulisi enemmän hyödyntää informaatioteknologian mahdollisuuksia analyyseissä, markkinointia tuotekehityksessä ja brandijohtamisesta on tulossa ensisijassa ylimmän johdon vastuualuetta ja samalla keskeinen keino tuoda asiakaslähtöistä ajattelua koko organisaatioon. (Hulbert&Berthon&Pitt ref. Keller 2003, 413–414)

#### 4.2.2 Brandiarkkitehtuuri

Brandiarkkitehtuurilla tarkoitetaan brandiportfolion sisäistä jäsentämistä, jolloin ilmaistaan brandien: (1) tuote-markkinayhteys eli vertikaaliset roolit, (2) keskinäiset suhteet eli horisontaaliset roolit, (3) graafinen ilme ja (4) portfolion kokonaisrakenne. Jäsennyksellä pyritään arkkitehtuuriin, joka kerryttää brandipääomaa, fokusoi resursseja, luo synergioita, kirkastaa konseptia, hyödyntää brandivoimaa ja luo suotuisan alusta tulevalle kasvulle. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 197) Kuvailen seuraavaksi näitä tasoittain alkaen laajimmasta ja päätyn yksittäisimpään. Brandiportfolio kuvaa yrityksen brandien kokonaisuuden, keskinäiset suhteet kuvaavat brandiryppäiden rooleja omalle liiketoiminnalle portfolioissa, tuote-markkina-yhteys tarkastelee brandiryppään lähestymistapaa asiakasta kohtaan, ja lopulta, graafinen ilme yksittäistä imagon rakentamista.

*Brandiportfolio* sisältää lueteltuna kaikki yrityksen osittainkin omistamat brandit. Laaja portfolio mahdollistaa useiden vivahteiltaan erilaisten identiteettien ja kohderyhmien tavoittelun, mutta vaatii myös runsaat voimavarat. Kapea portfolio on puolestaan selkeä, helppo ja tehokas hallita, mutta voi lisätä portfolion riskisyyttä: jos samaa brandia käytetään tarkoittamaan kovin montaa vivahdetta, sille ei kiinnity vankkaa merkitystä, sen mielikuva laimentuu ja kuluu. Lisäksi yhden brandin strategian vaarana on katastrofit: yksi suuri tapahtuma voi mitätöidä brandipääoman, kun taas monibrändisyys jättäisi terveitä liiketoimia voimaan yhden kärsiessä. Brandiportfolion kokonaisuuden hallinta on keskeinen tehtäviä ja se tulisi tehdä arkkitehtuurin kokonaisrakenteen pohjalta. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 197–199) Portfolio hallintaa voidaan ajatella niin, että mitä enemmän yrityksellä brandeja, sitä enemmän sillä on kosketuspintaa markkinaansa, ja mitä enemmän aktiviteetteja toteutetaan, sitä enemmän imua yhdelle brandille allokoituu markkinaansa. Näin ajatellen kyse brandien hallinnassa on paljolti resursseista: jos resursseja ei ole, kannattaa keskittää. Jos taas markkina on suuri tai potentiaalinen, yrityksen on kannattavaa kasvattaa penetraatiota tuomalla vivahteita ja lisätä kosketuspintaa asiakkaskuntaansa. Edellinen selvittää myös brandijohtamisen dynamiikkaa: valmista ei tule koskaan, vaan kyse on pikemminkin jatkuvasta manoveerauksesta.

*Brandien keskinäisillä suhteilla* tarkoitan niiden sisäisiä rooleja yrityksen liiketoimintaportfoliossa. Brandien rooleja voivat Aakerin ja Joachimsthalerin (2002, 199–202) mukaan olla esimerkiksi: (a) tulevaisuuden kasvun mahdollistava strateginen brandi, (b) yrityksen liiketoiminnan pääkassavirran kotiuttava kulmakivi-brandi, (c) markkinaosuudeltaan pieni mutta muuta toimintaa olennaisesti tukeva hopealuoti-brandi,



ja (d) laskeva mutta tuloja tuova lypsylehmäbrandi. Olennaista brandien rooleja määritettäessä on, että tehotonta päällekkäisyyttä ei ole ja kaikilla portfolion brandeilla on tehtävänsä kokonaisuudessa. Keskinäisten suhteiden mieltämistä helpottaa kehyksen sijoittamista tunnettuun BCG-matriisiin, joka samalla tavoin roolittaa yrityksen liiketoimia – ainoana erona on rakkikoiran näyttäytyminen mahdollistajana. Huolimatta matalasta kasvusta ja markkinaosuudesta, sillä voi olla keskeinen merkitys muiden toimien tukijana. Toisin kuin rakkikoiria, se kannattaa säilyttää.

*Brandien tuote-markkina-yhteys* määrittää tuotteen ulkoisen roolin markkinoilla (kun taas edellä oli kyse roolista yrityksen liiketoiminnassa). Rooleja on neljä (Aaker&Joachimsthaler 2000, 202–210): (a) apubrandi, (b) hyötybrandit, (c) rinnakkaisbrandit ja (d) vetäjäbrandit. Apubrandilla tarkoitan tukija- ja alabrandia, jolloin brandi avustaa ensisijaisesti myytävää tuotetta tukemalla sitä taustabrandin ominaisuudessa tai erottelemalla pääbrandin alatuotteita toisistaan. Hyötybrandauksen avulla tuodaan markkinoille tuotemerkki, joka myydäänkin osaksi muita tuotteita viestimään varsinaisen tuotteen hyvästä ominaisuudesta. Esimerkkinä tästä on Intel Inside –brandaus. Hyötybrandaus on tehokas, kun hyöty on todellinen; toisaalta se on tehoton luksus-tuotteiden kohdalla, jolloin kuluttaja olettaa jo valmiiksi tuotteen olevan erinomainen eikä lisäbrandi tällöin tuo uutta kuluttajan mielikuvaan. Rinnakkaisbrandilla tarkoitetaan viimeaikoina esillä ollutta co-brandingia ja se eroaa hyötybrandauksesta siinä, että tällöin molemmat brandit ovat vetäjäbrandeja. Esimerkiksi Stockmann on käyttänyt co-branding ajatusta liiketoiminnassaan tuomalla asiakkailleen Nordean Stockmann-pankkikortin ja Radiolinja Stockmann-dial –palvelun. Rinnakkaisbrandauksen onnistumisen kannalta on löytää sellainen kumppani, joka auttaa parantamaan tarjontaa sopivien ja täydentävien mielikuvien avulla. Useat sponsoroinnit hyödyntävät tätä metodologiaa. Vetäjäbrandi on käyttökokemusta ja ostopäätöstä määrittävä brandi, joka on keskeinen brandipääoman omistaja. Esimerkiksi L’Orealin päivittäistavaroiden liiketoiminnassa on kaksi muuttumatonta vetäjäbrandia: L’Oreal ja Garnier. Vaikka liiketoiminta on muuten alati muuttuvaa, nämä kaksi brandia säilyy samanlaisina.

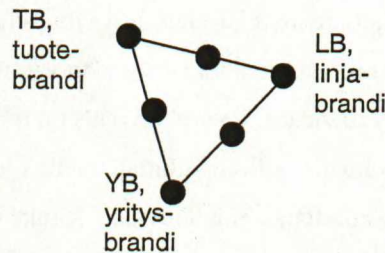
*Brandiportfolion rakenne* määrittää sen, miten yritys ryhmittelee brandinsa ja edelleen johtaa brandiportfoliotaan. Vaikka kyseessä on vain asetelman määrittäminen, se vaikuttaa merkittävästi brandien johtamiseen. Portfolio voidaan jäsentää (a) tuotelähtöisesti segmentin, tuotteen, laadun ja malliston mukaan, (b) hierarkkisesti brandinimien mukaan, tai (c) käyttöalueen mukaan. Rakenteen määrittely jäsentää konseptin kirkkaaksi sekä omalle henkilökunnalle että asiakkaille, kunhan se säilyttää rakenteessaan yhtenäisyyden ja loogisuuden, niin että kukin samaan alakategoriaan tunnustavat samaa yläkäsitteen ominaisuutta. Brandin rooli voi myös hyvin vaihdella jäsenyyksen pohjalta eri käyttöalueilla. Esimerkiksi Kraft on jaotellut tuotteensa käyttöalueen mukaan ja brandi toimii vetäjänä, vahvana tukijana ja nimellisenä tukijana käyttöalueesta riippuen. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 210–217)

Lopuksi *graafinen ilme* visualisoi brandiarkkitehtuurin käytännössä ja tekee siitä yhtenäisen ulospäin. Tärkeää on, että saman tuoteperheen tuotteet näkyvät samalla tavoin logon ja nimeämiskäytännön mukaan. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 219–220)



Edellä analysoitiin brandiarkkitehtuuria yksittäisen brandin näkökulmasta, mitkä ovat sen strateginen asema, rooli, asema ja ilme. Sen sijaan lähtökohta usein on päinvastainen: yritys katsoo kokonaisuutta ja miettii ensisijaisesti arkkitehtuurinsa yleistä linjaa, jota voidaan sitten täsmentää edellä esitettyjen tarkenteiden avulla. Tällöin keskeinen kysymys on, mille tasolle yritys kerryttää brandipääomaa. Näin katsottuna perusvaihtoehtoja on kolme: (1) yritys-, (2) tuote- ja (3) linjabrandi. Kun mukaan lasketaan lisäksi näiden välimuotovaihtoehdot (esim. yritys- ja tuotebrandi), vaihtoehtoja tulee kuusi. Arkkitehtuurin suhteen tutkijat esittävät erilaisia arkkitehtuuristrategioita, kuten sateenvarjo- ja linjabrandaukset (kts. esim. Kotler 1996, 562–563; Kapferer 1999, 189; Kunde 2002, 145), mutta aiheen laajuuden vuoksi tarkastelen arkkitehtuuria vain näiden kolmen edellä mainitun variaatioina.

Kuvio 4-3: Brandiarkkitehtuurin vaihtoehdot



Kun brandirakennelmaa katsotaan tästä näkökulmasta, on helppo havaita, että mallit soveltuvat toisiaan paremmin käytäntöön eri tilanteissa. Esimerkiksi yritysbrandi sopii vakaille luksus-tuotteille (esim. Mercedes-Benz), kun taas tuotebrandit sopinevat paremmin nopeasti muuttuvaan matalamman sitoutumisen tuotteisiin (esim. Procter&Gamblen Ariel). Luksus-tuotteilta vaaditaan turvallisuutta ja arvokkuutta, korkeaa brandipääomaa, kun taas matalan sitoutumisen tuotteilta haetaan vaihtelua ja virkistystä. Kapfererin (1999, 222) mukaan viime vuosina on ollut liikehdintää kohti yritysbrandeja. Hänen esittämässään syyt ovat yhteneviä aiemmin kuvailemani globalisaation piirteiden kanssa: kuluttajat ovat entistä valvettuneempia ja haluavat tietää taustayhtiöstä, rahoitusmarkkinat dominoivat yhä enemmän ja toimittaessa yritysbrandillä hyödytään brandistä myös rahoitus- ja jälleenmyyjämarkkinoilla.

#### 4.2.3 Brandin asemointi ja identiteetti

Brandinrakentamisessa on ytimeltään kyse brandistä itsestään, siitä mikä brandi on, mitä se edustaa ja mikä tekee siitä ainutkertaisen. Perinteinen markkinointitietämys ei ole ohjeistanut brandi-identiteetin määrittämistä, vaan vasta viimeaikaiset tutkimukset ovat valaisseet sitä. Yksikertaistaen voisi sanoa, että kun aiemmin janottiin huomiota (*awareness*), nyt tavoitellaan profiilia, imagoa ja arvoasemaa (*position*). (Kapferer 1999, 90–94; Kunde 2002, 143)

Liiketoiminnallisesti tarkasteltuna asemointi asemoi yrityksen suhteessa asiakkaisiinsa ja kilpailijoihinsa. Edellisistä ensimmäinen on yhtenevä yrityksen liiketoimintastrategian kanssa: se määrittää miten yritys kilpailee markkinoilla. Lähtökohtia tähän on muutamia, joista perinteisintä asemointistrategiaa edustaa Porterin (1980) kilpailustrategia-malli. Sen mukaan yrityksen kolme strategiavaihtoehtoa ovat erilaistami-



nen, kustannusjohtajuus ja keskittyminen. Porterin sanoo kunkin toimintamallin tarvitsevan omanlaisensa toimintalogiikan, minkä vuoksi sen on mahdollista yltää erinomaisuuteen vain yhdellä tavalla kerrallaan. Vastaväitteiden mukaan yritykset toteuttavat kuitenkin käytännössä menestyksekkäästi eri kilpailustrategioita rinnan eikä linjavalinta siten ole yksiselitteinen kuten Porter antaa ymmärtää. (kts. esim. Kotler 1999, 81). Kunden (2002, 55) mukaan yritykset ovat siirtyneet tuotelähtöisyydestä, markkina- ja lopulta asiakaslähtöisyyteen, joka edustaa arvolähtöisyyttä. Porterin edellä esitetty strategiamalli on luonteeltaan enemmänkin tuote- tai markkinalähtöinen: sen keskeinen lähtökohta on yritys resurssien. Uudenaikainen strategiamalli muuttaakin tarkastelunäkökannan asiakasrajapintaan ja esittää, että yrityksen toiminnan tulisi perustua yhteneviin arvoperiaatteisiin. Näitä on tunnistettavissa kolme: tuotejohtajuus, operatiivinen erinomaisuus ja asiakaslähtöisyys. Mallin mukaan osa asiakkaista etsii markkinoiden parhainta tuotetta (esim. hifi-tuotteet), toisille tärkeämpää on uutuuden sijaan yrityksen luotettavuus (monesti esim. lentoliikenne) ja kolmannelle ryhmälle olennainen valintaperuste on puolestaan sopivuus, eli optimaalisuus ("täyttää tarpeet erinomaisesti; maksan vain niistä ominaisuuksista, joita käytän ja tarvitsen"). Kuten Porter esitti omasta mallistaan, myös arvoperiaatteiden mallin esittäneiden tutkijoiden mukaan yrityksen tulisi pyrkiä erinomaisuuteen vain yhden ulottuvuuden mukaan ja tyytyä hyvää tasoon kahdella muulla ulottuvuudella. (Treacy&Wiersema 1995)

Positioinnin ulkoinen ulottuvuus perustuu yrityksen asemaan markkinoilla. Riesin ja Troutin (1994, 38) mukaan yrityksen markkina-asema on sen strategian keskeinen nimittäjä (kts. myös Porter 1980). Eri tilanteita varten yrityksellä on valittavanaan neljänlaisia perusstrategioita: (1) Markkinajohtajan *puolustusstrategia*, jonka kantava ajatus on kilpailla omasta asemastaan – paras puolustautuminen on hyökkäys itseään vastaan. Tilanneherkkyyden säilyttäminen on tärkeää tässä tilanteessa. (2) *Hyökkäysstrategia* soveltuu toimialan kakkoselle; se perustuu markkinajohtajan heikkouksien löytämiseen ja kohdistettuun iskuun niihin. Tavoitteena on valottaa pala palalta markkinajohtajan tärkeitä segmenttejä. (3) *Sivustakoukkausstrategia* soveltuu toimialan ylintä kärkeä seuraaville brandeille ja se perustuu innovatiivisuuteen. Hyvä sivustakoukkaus tehdään uudelle, koskemattomalle alueelle. Sen tavoitteena on positioitua kokonaan uuden tuotesegmentin johtajaksi – ja vanhanaikaistaa toimialan olemassaolevat brandit. Yllätyksellisyys on tässä uutuudella tärkeä elementti ja lanseerauksen jälkeen jatkuvuus. Sivustakoukkausstrategiat perustuvat yleensä johonkin seuraavista: edulliseen hintaan, tuotteen tai pakkauksen kokoon, innovatiiviseen jakelutieratkaisuun, uudenlaiseen muotoiluun, tai muihin tekijöihin, joita ovat mm. terveys-, ympäristö- tai eettisen aspektin kautta profiloitumiseen. (4) *Sissistrategia* soveltuu toimialan pienemmille kilpailijoille. Tavoitteena on tällöin löytää markkinarako, joka on tarpeeksi pieni puolustettavaksi. Sissi ei pysty muuttamaan toimialansa rakennetta, mutta se voi rajata toimintavyöhykkeensä sellaiseksi, että sen voimat riittävät tasavertaiseen kilpailuun. Strategian haaste on nichen ja ketteryyden säilyttäminen menestyksestä huolimatta – menestys kapealla alueella rohkaisee laajentamaan kohdesegmenttiä ja esikuntaa, jolloin brandin voima ja tehokkuus heikkenee. Sissistrategia voi perustua sijaintiin, kohderyhmään, toimialaan, tuotteeseen tai luksukseen. (Trout&Ries ref. Laakso 1999, 257–270; myös [www.ries.com](http://www.ries.com))



Edellä esitetyt yrityksen asemointistrategiat antavat eväitä brandin asemointiin, joka tehdään edelläesitetyn mukaisesti ulkoisen markkinatilanteen ja sisäisen ydinosaamisen pohjalta. Malleja positoida tuote näiden pohjalta on useita. Teorian uutuuden vuoksi konsensusta käytännöistä ole vielä syntynyt. Peruskäsitteet ovat kuitenkin tutkijoiden keskuudessa pääosin yhteneviä: positioinnilla brandi asemoidaan ulkoisesti suhteessa markkinoihin, minkä jälkeen määritetään brandin sisältöä määrittävä identiteetti; tästä vain Kunderin asemointi eroaa selkeästi muista. Tutkijoiden tapa mallintaa brandin positiota ja identiteettiä perustuu elementteihin ja rakenteeseen. Selvittääkseni eri näkemyksiä ja teeman kehitystä olen kerännyt seuraavaan taulukkoon tutkijoiden käyttämät elementit. Gadin mallin suhteen olen tulkinut, että Brandin koodi vastaa asemointia. (Gad 2001, 103)

*Taulukko 4-1: Brandin asemointi- ja identiteettielementit*

Tutkijat ja teos	Brandin asemointi (ulkoinen asema)	Brandin identiteetti (sisäinen merkitys)
Rossiter&Percy (1987): Advertising Communications &Promotion Management	- Tuote (tietoisuus) - Hyödyt (asenne) - Kohderyhmä	
Urde (1994): Brand-orientation	ASEMOINTIKOLMIO - Tuote - Kohderyhmä - Tuotemerkki	OSA HEKSAGON-MALLIA - Taustayrityksen nimi - Taustayrityksen identiteetti - Tuotemerkki - Fyysinen tuote
Aaker (1996): Building Strong Brands	- Kohderyhmä - Viestintä - Tuotteen edut - Identiteetti ja arvot	- Ydin identiteetti - Laajennettu identiteetti - Arvomääritelmä - Uskottavuus
Kunde (1997): Corporate Religion	Brandin positio rakentuu sitoutumisasteen ja arvontuottamisen varaan. Mitä enemmän brandi välittää niitä, sitä paremman position se saavuttaa.	Identiteetti rakentuu yrityksen oman konseptin varaan, jonka osat ovat: - Tuote - Konsepti - Profiili - Organisaatio - Markkinointiviestintä
Kapferer (1999): Strategic Brand Management	SALMIAKKI-MALLI - Tuote - Kohderyhmä - Käyttöyhteys - Kilpailijat	PRISMA-MALLI - Fyysiset piirteet - Persoonallisuus - Kulttuuri - Kuluttajan omakuva - Heijastuma kuluttajaan - Suhde tuotteeseen
Gad (2001): 4-D Branding	BRANDIN KOODI - Tuote (hyödyt) - Asemointi (markkina-asema) - Tyyli (olennaiset elementit) - Missio (rooli yhteisössä) - Visio (tulevaisuuden näkymä) - Arvot (henkiset linkit)	BRANDIN ULOTTUVUUDET - Toiminnallisuus (hyödyt) - Sosiaalisuus (samastuminen) - Sielullisuus (vastuunkanto) - Järkevyys (henkinen tuki)

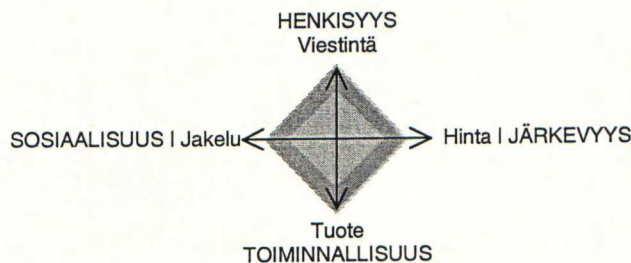
Edellisistä malleista yhtenäisimmän mallin esittelee mielestäni Kapferer, jonka malliin pohjaan yksityiskohtaisemman tarkasteluni. Uudemman ja kenties mainostoimistotaustansa takia pragmaattisemman ajatuksen esiittää kuitenkin Thomas Gad (2001), jonka malli on itseasiassa Kapfererin mallin kanssa hyvin



vastaava ja mielestäni malleja voidaan hyvin käyttää rinnan tarkastelussa: Gadin malli toimii hyvin yleisluontoisena esityksenä, kun taas Kapfererin malli syventää varsinaista identiteetinrakennusta. Olen mielestäni piirtänyt Gadin esittämää leijaprofiilia useamman esimerkkiyrityksen kohdalla ja havainnut, että se vastaa paljolti yritysten perinteisen 4P-mallin mukaista profiilia. Käytän tätä yksinkertaistusta viitekehysmallissani ja esittelen mallin tämän vuoksi lyhyesti seuraavassa ennenkuin siirryn varsinaisesti käsittelemään brandin asemointia ja identiteettiä. Pidettäköön seuraavaa esitystä siis brandin pika-analyysinä.

Yksinkertaistaen sanottuna mallin idea on siinä, että kullakin tuotteen perusominaisuudella on viestinnällinen arvo, kuten McCarthyn 4P-malli esittää (McCarthy 1964). Kun näitä ominaisuuksia vertaa Gadin (2001) esittämiin brandin rooleihin, on ilmeistä, että kullakin brandiroolilla ja tuoteominaisuudella on toisiaan vastaava yhteys. Toisin sanoin, vahvasti funktionaalinen brandi on tuotteena todennäköisesti vahva tuoteominaisuuksiltaan, vahvasti henkinen brandi on todennäköisesti viestinnällisesti erottuva, jne. Asia voidaan mieltää kahden sisäkkäisen salmiakkirenkaan kautta: sisempi kuvaa tuoteominaisuuksia, ulompi brandiominaisuuksia. Renkaat ei silti mene aina juuri näin kohdakkain, sillä esimerkiksi jakelutie voi toisinaan edustaa tuotteen sosiaalisuutta, toisinaan taas käytännöllisyyttä.

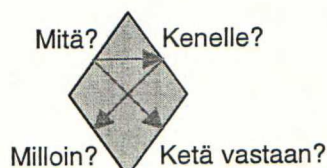
Kuvio 4-4: Tuote- ja brandiominaisuuksien yhtenevyys



(Lähde: Gad 2001; McCarthy 1964)

Varsinaisesti kuitenkin brandianalyysi lähtee sen positioinnista ja etenee siitä identiteetin määrittämiseen. Asemointi määrittää tuotteen peruskonseptin ja sen lähtökohtana hyöty: mikä se on ja ketä varten. Näiden lähtökohtaisten piirteiden heijastuksia ovat Kapfererin salmiakkikuvion vastakkaissivut: milloin kuluttaja käyttää tuotetta ja kuka muu kilpailee kuluttajan suosiosta samassa kontekstissa. Asemointi on brandin rakennuksen kannalta keskeinen konsepti ja se nostaa esiin kuluttajien ostopäätöksille tyypillisen piirteen: vertailun. Positioinnin tavoitteena on määrittää tuotteen kategoria ja ainutkertaisuus, mutta sen on sittenkin vasta alustava raami todelliselle brandin rakennukselle, identiteetille. (Kapferer 1999, 96–98) Brandin asemointi kuvataan Kapfererin (1999, 93–96) mukaan salmiakkikuviolla, jossa kukin sivu heijastaa asemoinnin yhtä näkökulmaa.

Kuvio 4-5: Brandin asemointi



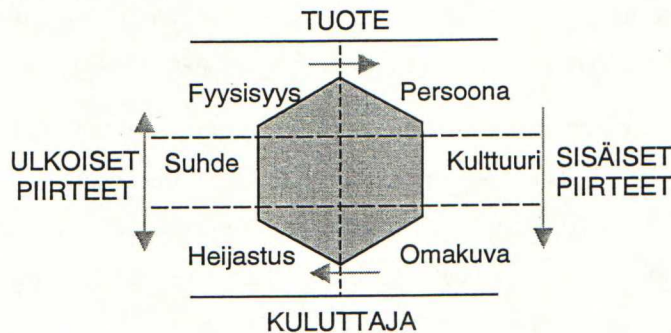


(Lähde: Kapferer 1999, 97; mukailtu)

Jos asemointi paljastaa jäävuoren huipun, niin identiteetti katsoo pinnan alle ja keskittyy brandin merkitykseen ja potentiaaliin. Kun asemointi määrittää brandin ympäristöä, identiteetti rakentaa sen sisältöä. Identiteetti kuvaa tuotteen tyyliä, muotoa ja sielua, ja sitä mallinnetaan kuusikulmaisella Prisma-mallilla.



Kuvio 4-6: Brandin identiteettiä kuvaava Prisma-malli



(Lähde: Kapferer 1999, 100; mukailtu)

Lähtökohtana identiteetin määrittämisessä on tuotteen, tai tässä oikeammin brandin, fyysiset piirteet. Fyysiset viitteet kielivät siis brandin persoonasta, jotka edelleen kertovat tuotteen kulttuurisesta viiteryhmästä. Edelleen tuotteen käyttäjä identifioituu sivullisen silmissä samaan viiteryhmään ja kertoo kuluttajan sisäisestä omakuvasta: hip-hop –vaatteita käyttävä edustaa siis itsekkin hiphopin arvoja. Tärkeä osa koko brandin voimaa nousee esiin, kun omakuva heijastuu ulkoiseksi ominaisuudeksi: ensin johtavan arvoauton yläluokkainen persoonallisuus liittää meidät ensin samaan yläluokan viiteryhmään ja saa sen jälkeen näyttämään meidät itsekkin johtavilta omissa asemissamme. Brandin leimallinen adjektiivi siis tarttuu: funkyn käyttäjä on funky itsekkin ja johtavan automerkin ajaja jotenkin johtavassa asemassa itsekkin. Heijastus kertoo miltä tuote saa meidän näyttämään ja tätä vasten Volvon omima turvallisuus-määre voikin olla problemaattinen: onko turvallisuus todellakin se, miltä haluamme näyttää autossa? Voisi ainakin kuvitella, että alfaromeomainen sähkökyky edustaisi autolta toivottua imagoa. Prisman viimeinen sivu, suhde, kuvaa kuluttajan suhdetta tuotteeseen ja heijastaa kyseiselle kulttuurille ominaista suhtautumista: Niken käyttäjä suhtautuu urheiluun yhtä viileästi kuin iskulause ”just do it” ehdottaa. Se siis mihin alakulttuurin tuote identifioituu, kuvastaa symmetrisesti käyttäjän suhtautumista tuotteen viiteryhmään. Toisin sanoin ammattimaisen urheiluvälineprofiilin omistava brandi kertoo kuluttajankin ammattimaisesta suhtautumisesta urheiluun ja saa tämän näyttämään jossain määrin ammattilaiselta. Brandit siis pyrkivät viestimään kuluttajan haaveminästä, mikä on olennainen huomata brandikuvaa rakennettaessa. Yleinen väärinkäsitys on, että todellista viiteryhmää tulisi näyttää brandimainonnassa samaistumisen vahvistamiseksi. Päinvastoin kuluttajat ovat valmiimpia maksamaan samaistuessaan idoliinsa kuin toiseen itsensälaiseen virtaseen, tässä kohtaa vääristävä peili on monesti mielekkäämpi. Esimerkiksi vaatteiden ja kosmetiikan roolimallit ovat usein tehokkaampia ollessaan nuorina, sillä itse-ehotuksella tavoitellaan usein nuoruutta. (Kapferer 1999, 99–106)

Kunde (2003, 126–127) mieltää brandin parhaimmillan yrityksen persoonallisuuden kiteytymäksi. Hänen mukaansa brandi on yrityksen ja kuluttajan liittymäkohta, joka kasvaa sitä suuremmaksi mitä yhtenevämpiä yrityksen ja kuluttajan visio brandistä on. Näin muotoa voisikin ihmeellä missä on liikuntaan iloisesti ja sosiaalisesti suhtautuva brandi, kun nykyisellään valtabrandit ovat parhaimmuutta korostavia. Vaikka



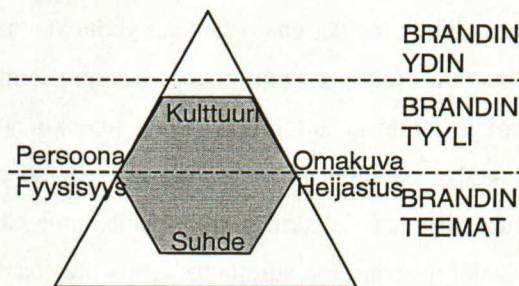
voittaminen on tärkeä osa urheilua, tärkeämpää käytännössä voi olla yhdessäolo ja sosiaalisuus: kun nykyisellään brandiväitteet sanovat “näin olet paras”, voisi voimakkaampi ja uniikimpi väite olla “näin olet halutuin”. Sosiaalinen hyväksyttävyys tuntuu liittyvän nykyisellään entistä enemmän urheiluun.

Brandi-identiteetti vahvistuu kiteytyessään johonkin tiettyyn omaperäiseen seikkaan. Hyviä lähteitä tähän ovat Kapfererin (1999, 108–119) mukaan brandille tyypilliset tuotteet, erinomaiset nimet, brandin ominaispiirteet, visuaaliset symbolit ja logotyypit, maantieteelliset ja historialliset juuret, perustajan henkilöityminen ja mainonta. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 83) painottivat puolestaan persoonallisuutta, organisaatiota ja laadun symboleita identiteetin lähtökohtina.

#### 4.2.4 Brandinrakennusohjelmat

Edellä olen esitellyt tuotteen kontekstin esiin tuovan asemointi-konseptin, jonka pohjalta oli rakennettavissa brandin identiteettiä jäsentävä Prisma-malli. Samaa mallia käytetään vielä brandin hierarkian ja tasojen jäsentämiseen asettamalla Prisma osaksi Pyramidi-mallia. Sen merkitys korostuu brandinrakennusohjelmia organisoitaessa, sillä Pyramidi havainnollistaa brandin viestintää määräävän kerroksellisuuden.

Kuvio 4-7: Pyramidi-malli



(Lähde: Kapferer 1999, 173)

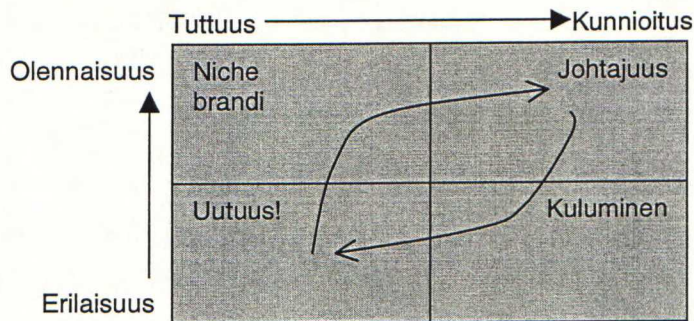
Mallissa on nähtävissä brandin tasollisuus. Pyramidin huippuna on brandin ydin, sama kiteymä, josta käsin ammennettiin brandin asemointi. Keskustelua on yleisesti käyty siitä, miten yrityksen tulisi rakentaa ydinosaaamisensa. Strategiaguru Jim Collins (2001, 141) on tutkinut menestyviä yrityksiä ja havainnut, että niiden liiketoiminnan ydintä leimaa kolmen piirrettä: (1) intohimoinen osaaminen, (2) mahdollisuus tulla maailman johtavaksi alallaan, ja (3) oikean menestysmittarin käyttöönotto. Kun liiketoiminnan ydin on määritetty, se välitetään edelleen brandiin sisäistetyin tyylin puitteissa ja ulosnäkyvän temantiikan kautta. (Kapferer 1999, 173) Kun yritys on määrittänyt ydinosaaamisensa, mainostoimistot auttavat sen siirtämisen osaksi brandiä (tyyli-taso) sekä tämän jälkeen edelleen osaksi tavoitteiden pohjalta juonnettuja kampanjoita (teema-taso).

Brandin identiteetin toteuttamiseksi yritykset siis käynnistävät erinäisiä brandinrakennusohjelmia, joissa brandin strateginen suunnittelu muuttuu käytännön lopputuotteiksi. Ohjelmat eivät pyri ainoastaan toteuttamaan brandin linjauksia, vaan palvelevat usein myös osittain määrittelytyötä kirkastamalla ja puhaltamalla henkevyttä suunnitelmiin; käytännössä ajatukset elävöityvät näin. Brandinluomisen avaintekijä on



erottuva ja relevantti toteutus, sillä pelkkä hyvyys ja keskinertaisuus ei riitä sitä nousemaan massasta esiin. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 51) Kampanjan voima syntyy idean ja näkyvyyden summana. Myös muu tutkimus tukee tätä: vahvan tunnelatauksen liittyminen esitystilanteeseen, on merkittävä edellytys uudelleen muistamiselle (kts. esim. Tiede 2000-lehti 1/2003).

Kuvio 4-8: Brandin status



(Lähde: Young&Rubicam ref. Kapferer 1999, 150)

Kuvio mallintaa relevanttiuden ja erottumisen merkitystä. Relevantti ja tunnelatauksen sisältävä brandi erottautuu ja synnyttää uskollisuutta. Yksinkertaistaen kyse on järjen (relevanttiratkaisu) ja tunteen (kunnioitus) liitosta. Aiemmin totesin positioinnin yhteydessä, että brandillä voidaan nähdä olevan kaksi tarvetta: tunnettuus (kategoriatarve) ja ainutkertaisuus (asennetarve). (Rossiter&Percy 1997, 142) Tunnettuus on edellytyksenä brandin nousemiseksi kuluttajan valintajoukkoon. Ainutkertaisuus asiakkaalle on olennaisuutta, joka nostaa brandin niche-brandien joukkoon. Nyt nousee esiin vielä brandin kolmas tarve, jota itseasiassa brandin identiteetti määrittelee: kuluttajayhteys (henkilökohtaisuuden tarve). Kytessä puhuttelemaan, brandi nousee kuluttajan suosimien lempibrändien joukkoon. (Kilpinen 1999)

Usein unohdetaan, että mainonta ei kuitenkaan ole ainoa brandinrakennusväline (Aaker&Joachimsthaler 2000, 51; kts. myös Campaign 7.2.2003). Perinteinen promootiomix sisältää viestinnän peruskeinot, joka sisältää mainonnan lisäksi viestinnän, myyntityön ja myynnin edistämisen. Myös kaikki tuotteen ulottuvuudet viestivät. (kts. esim. Vuokko 1996, 12, 30) Brandinrakennus on siten, kuten mainostoimistojen piirissä on viimeaikoina väitelty, paljon innovatiivisempi ja monipuolisempi mahdollisuuksiltaan kuin mitä perinteisesti on ajateltu. (mm. Seikku 2003) Yllätyksellisyys ja vaihtoehtoisten keinojen käyttö uskotaan nousevan tulevaisuudessa avaintekijöiksi – yksinkertaisesti on päästävä eroon rajoittuneesta mainoskeskeisestä ajattelusta. Voittajia ovat ne, jotka hyödyntävät vuorovaikutusta, välitöntä palautetta, promootioita ja muita asiakaskokemuksia (ja elämyksiä) rakentavia välineitä. Tärkeää on myös kustannustehokkuuden hakeminen synergioiden avulla: rahalla saa lopulta kyllä tuloksia, mutta ilman tehokkuutta tulos jää mitättömäksi. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 52)

Tutkimusten mukaan suoraviivaisin tapa rakentaa brandin persoonallisuutta on käyttää roolihenkilöä, joka 'luovuttaa' osan persoonaansa brandille. (Kapferer 1999, 101) Klassinen esimerkki tästä on Niken mai-



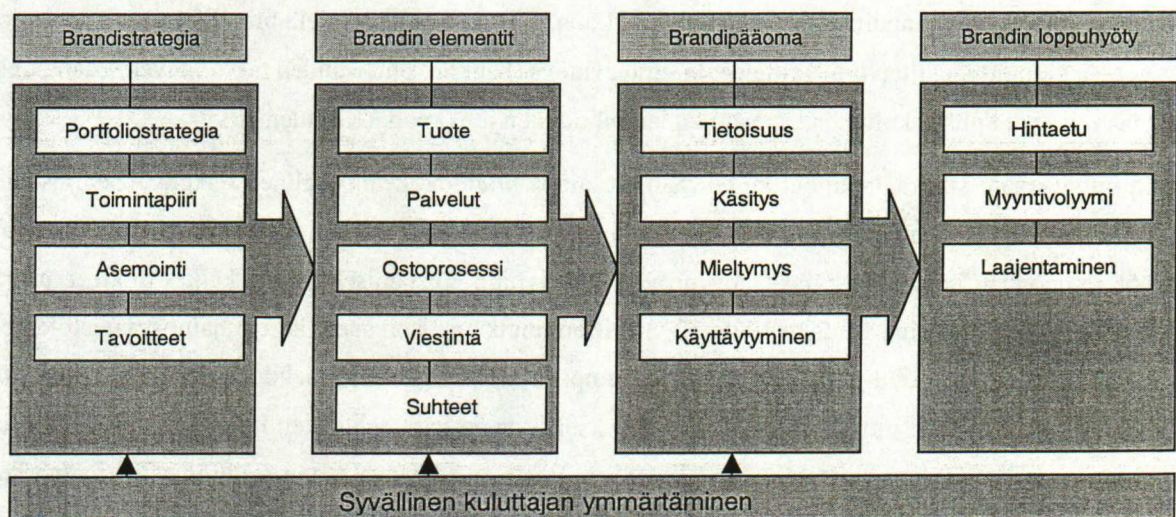
nonnassaan käyttämä Micheal Jordan, joka toimii brandin keulakuvana ja yhdistää näin toimiessaan omia määreitänsä Niken tuotemerkkiin. Positiivinen keulakuva muodostaa olemassaolevaa mielikuvaa brandista askeleen positiivisemmaksi, jolloin esimerkiksi negatiivinen mielikuva voi mitätöityä neutraaliksi.

### 4.3 Brandijohtamisprosessi

Edellä esittelin brandijohtamisen osa-alueita ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Osa-alueet tulee käytännön tasolle prosessin myötä – lopultakin brandijohtaminen osa-alueita yhdistävä prosessi. Brandijohtamisprosessin vaiheet ovat hyvin samankaltaisia kuin markkinointijohtamisen kirjallisuudessa esitetyt. (vrt. esim. Vuokko 1996, 118 ja Keller 2003, 44)

Käytännön brandijohtamisen tulisi lähteä brandipääoman mittauksesta (Crimmins 1992), sillä on mahdollonta johtaa tuotteen lisäarvoa, jos ei tiedetä mitä se tarkalleen on. Boston Consulting Groupin kehittämä Brand-Value Creation –malli kuvaa brandin arvon muodostamisen arvoketjun ja brandipääoman suhteen arvonmuodostuksen muihin osa-alueisiin. Sen avulla yritys voi määrittää brandipääoman lähteet ja arvon, eli brandin lähtötilanteen. Mallin ajatus on se, että yritys tavoittelee brandin loppuhyötyjä (hintaetua, myyntivolyymiä ja laajennusmahdollisuuksia) brandistrategialla niin, että strategiaa ilmentää brandin elementtien yhdistelmä, joka kerryttää brandipääomaa ja synnyttää näin haluttuja loppuhyötyjä. (Bixner ym. 1997) BVC-mallin muuten toimivasta esityksestä puuttuu brandin identiteetti, joka on lähestulkoon kaikkien brandiasiantuntijoiden mielestä olennainen osa brandistrategiaa. Sen lisäämällä osaksi brandistrategian asemointia saadaan selvä johtamismalli.

Kuvio 4-9: Boston Consulting Groupin BVC-malli



(Lähde: Bixner ym. 1997)

Tutkijat (Bixner ym. 1997) ehdottavat oheisen mallin pohjalta seuraavia brandijohtamisen vaiheita: (1) laadullinen arviointi, (2) brandin arviointi, (3) strategian suunnittelu, (4) jalkauttaminen. *Laadullinen arviointi* on prosessin ensimmäinen vaihe ja siinä arvioidaan BVC-mallin elementit laadullisesti. Tärkeää on



ymmärtää miten yksittäistapauksen kohdalla mallin pääelementtien keskinäiset suhteet ja sisällöt rakentuvat, toisin sanoin kustomoida malli brandille sopivaksi. *Brandin arviointivaihe* on luonteeltaan kvantitatiivinen ja vaiheen aikana haetaan numeerista tietoa tarkan markkinatilannekuvan muodostamiseksi. Vaihe koostuu kahdesta analyysistä: (a) brandin ja sen kilpailijoiden muuttujien erojen mittaamisesta ja (b) eron tärkeyden arvioinnista kokonaisuudessa. Kvantitatiivisten analyysien teko vaatii klusteri- ja faktorianalyysijä sekä lineaarisia regressioanalyysijä, mutta lopputulos voidaan merkitä suoraan malliin oman ja esimerkiksi markkinajohtajan suhteen. Mitattavia osa-alueita ovat kaikki muut paitsi brandistrategia, jonka kehittämiseen mittaukset pyrkivät. *Strategiasuunnittelu* käsittää strategian osa-alueiden kehittämistä ja elementtien muokkaamista strategian mukaiseksi. *Jalkauttamisvaiheessa* valittua strategiaa jalkautetaan käytäntöön strategian osalta määritettyjen toimenpiteiden pohjalta. Tärkeää on riittävä valvonta ja arviointivaiheiden toistaminen.

Usein brandien johtaminen ajautuu tilanteen ohjaamisen toteutuvien loppuhyötyjen perusteella: yrityksen brandijohto tarkkailee markkinatilannetta ja pyrkii saamaan sieltä ulos mahdollisimman suuren volyymin ja hintaedun. Kun brandi alkaa heikkenemään, hintaa lasketaan volyymin pitämiseksi korkealla. Tässä vaiheessa viimeistään tutkijoiden mukaan kannattaa käynnistää brandijohtaminen ja arvioida tilanteen syitä. Selkeän ja holistisen mallin avulla voidaan nähdä paremmin kokonaisuus ja puhua samaa kieltä prosessiin osallistuvien kanssa. (Bixner ym. 1997)

#### 4.4 Globaali brandijohtaminen

Edellisessä aluvuossa käsiteltiin brandijohtamisen osa-alueita ja prosessia. Tarkastelusta oli nähtävissä brandijohtamisen haastavuus ja työläys: menestyminen vaatii konseptien hallintaa ja strategioiden onnistumista soveltamista. Miten brandijohtaminen muuttuu, kun yrityksen kansainvälistyvät ja alkavat toimia globaalisti kuten edellinen luku visioi? Tässä aluvuossa tarkastelen brandijohtamista yli-rajojen ulottuvala areenalla.

##### 4.4.1 Globaalien brandien mahdollisuudet ja uhat

Maailmanlaajuisiin brandeihin liittyy todellisia etuja: (1) *Mittakaavaeduilla* saavutetaan kustannustehokkuutta, kun brandeja rakennetaan yhdellä kertaa usealle markkinalle ja kustannukset jaetaan markkinoiden kesken. (2) *Voimavarojen keskimääräistä korkeampi laatu* on seurausta resurssien suuruudesta. Kun projekti on suurempi, siihen voidaan valjastaa parhaat kyvyt organisaatiosta ja sen ulkopuolelta eikä brandin rakennus jää muiden asioiden tai kumppaneiden muiden suurempien asiakkaiden jalkoihin. (3) *Tehokkuusvaikutukset* syntyvät brandin tavoittaessa asiakkaita useilta markkina-alueilta ja yrityksen eri toiminta-alueilla. (4) *Helpompi johtaminen* on merkittävä etu, sillä kuten globalisaation tarkastelussa nousi esiin, johtamishankaluudet ovat keskeinen ongelma globaalilla markkinalla toimittaessa. Kun kaikissa maissa konsepti, brandi ja prosessi ovat samanlaisia, globaalien organisaation johtamisesta tulee selkeämpää. (5) *Uskottavuuden vahvistuminen* voi olla tärkeä seikka etenkin kansainvälisillä palvelualueilla (esim. Avikselle autonvuokrauksessa ja Hiltonille hotellitoiminnassa), mutta myös muilla aloilla brandin kansainvälisyys-



dellä on havaittu olevan positiivinen vaikutus brandin laatumieliokuvaan. Kansainvälisesti menestynyt brandi koetaan kansallista menestystä paremmaksi. (6) *Nopealiikkeisyys* mahdollistaa hyvien ideoiden ja konseptien toteuttamisen usealla eri markkinalla. Jos yhtenäisyyttä ei ole, ideoiden hyödyntäminen hidastuu tai estyy kokonaan lokalisoinnin vuoksi. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 432–433; Keller 2003, 683–685)

Mutkatonta kansainvälinen brandijohtaminen ei silti ole, vaikka selkeitä etuja voidaankin edelläkuvatuilla nähdä. Globaali toimintatapa voi myös vahingoittaa brandia ja syödä sille kerääntynyttä pääomaa. Hankaluuksia brandijohtamisessa on ollut, kun: (1) *Mittakaavaedut* eivät olekaan vastanneet odotuksia, sillä paikallinen viestintä voi toisinaan osoittautua halvemmaksi ja tuloksellisemmaksi. (2) *Globaalisti kantavaa brandistrategiaa ei olekaan löytynyt*. Voimavarojen hyvyydestä huolimatta parhaatkaat toimistot ja tiimit eivät ole aina onnistuneet globaalissa brandauksessa. Tässä suhteessa areenan uutuus ei ole vielä vakiinnuttanut parhaita toimintatapoja. (3) *Sopivuus* on ollut ajoittainen ongelma, sillä globaalibrandaus ei yksinkertaisesti sovi kaikkiin tilanteisiin markkinoiden tai liiketoimintaympäristön perusluonteisten erojen vuoksi. Tilanne tietysti on muuttuva tässä suhteessa, sillä ihmisten makutottumukset ja maiden lainsäädännöt muuttuvat ajan myötä. Tutkijat ehdottavatkin, että globaaliin brandiin tähtäävä strategia voikin olla väärä tavoite – sen sijaan pitäisikin ehkä pyrkiä maailmanlaajuiseen brandien johtamiseen: näin ei standardoidakaan brandeja, vaan niiden johtamismalleja. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 433–436; Keller 2003, 685–687)

#### 4.4.2 Globaalin brandijohtamisen haaste ja avainpäätökset

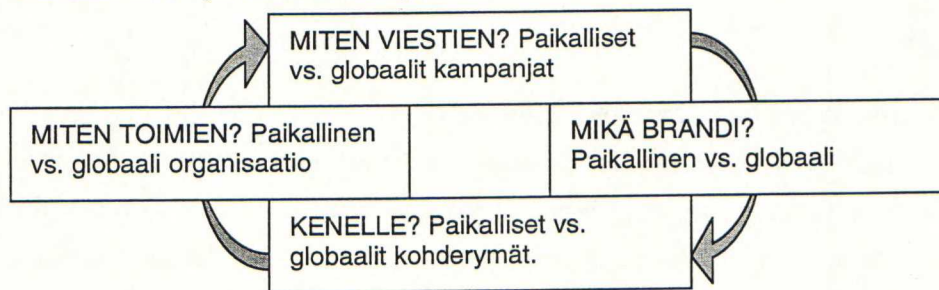
Globaali brandijohtaminen on sitä, että yhtä organisaatiota, sen järjestelmiä, rakenteita ja kulttuuria hyödyntäen brandinrakennuksen voimavarat allokoidaan eri puolille maailmaa siten, että haetaan synergiaetuja ja kehitetään yhtenäistä globaalia brandistrategiaa. Yleinen sudenkuoppa tässä on keskittyminen suurille markkinoille, mikä ajaa brandin lakastumiseen pienemmiltä ja mahdollisesti potentiaalisilta markkinoilta. Onnistuminen globaalissa brandijohtamisessa on mahdollista, jos yrityksellä on kyky tarkastella markkinoita maailmanlaajuisesti sekä tukea, hyödyntää ja yhteensovittaa maakohtaisia brandistrategioita. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 436–437)

Brandijohtamista ei voi siis standardoida: kunkin brandin johtamistilanne on omansa ja vaihtelee toimialan, tuotteen ja yrityksen kulloisenkin tilanteen mukaan. Brandijohtaminen on siten esimerkiksi kypsässä taloudessa erilaista kuin kehittyvässä taloudessa, mikä on helppo ymmärtää aiemmin esitellyn brandin strategiaa ilmentävän roolin kautta: jos strategia vaihtuu, täytyy brandinkin strategian ilmentymänä muautua. (kts. tilannekohtaisista strategioista Mintzberg&Quinn 1991, 601–814) Tämä tekee globaalista brandijohtamisesta haastavan, sillä yritys voi olla samalla brandilla samanaikaisesti usealla hyvin eri tyyppisellä ja erilaisilla strategioilla vaativilla markkinoilla. Kunde (2002, 327) ehdottaakin, että brandin tulisi valita selkeä yhtenäinen strategia joka on tarpeeksi yhtenäinen jokaisella markkinalla ja toteuttaa sitä.



Käytännössä globaalin brandijohtamisen ympärillä käytävä keskustelu kulminoituu kolmeen avainpäätökseen: (1) *johtamismallista ja rooleista* päättämiseen, (2) *brandin merkki ja identiteettiratkaisuihin* sekä (3) *kohderyhmää* koskevien päätösten tekemiseen. Oheinen kuvio esittää näitä avainpäätöksiä, johtamismalli on siinä jaettu kahteen osaan: organisaatio- ja viestintämalleihin. Kuten kuvioista käy selville, peruskysymys kansainvälisessä brandijohtamisessa on yrityksen toimintamalli paikallisuus-globaalius –akselilla.

Kuvio 4-10: Globaalin brandijohtamisen avainpäätökset



Näkemykset siitä, mitä kansainvälinen brandijohtaminen on *johtamisen tasolla* vaihtelee. Aaker ja Joachimsthaler (2002, 436–437) painottavat sen kaksitasoisuutta: brandijohtamisen implementointitasolla on eri tehtävät kuin globaalilla johdolla, joka ohjaa ja tukee maakohtaisia strategioita. Kapfererin (1999, 341–348) näkemyksessä korostuu ylikansallisuus (transnationalismi), jolloin toimintatapa on yhteistyöveitoisempi ja interaktiivisempi kuin Aakerin ja Joachimsthalerin esittämä keskusvetoinen koordinoitunut johtamisen malli. Kapfererin (mt.) mukaan globaalissa brandijohtamisessa tulisi hyödyntää aluekohtaisia erityisosaamisia, niin että esimerkiksi yksi maa vastaa lanseeraus-mixin kehittämisestä uudelle tuotteelle, testaa sen ja jakaa lopulta sen muiden kanssa. Globaalin brandijohtamismallin osalta keskustelu kääntyykin pohjimmitaan samaan keskusteluun, jota esittelin globaaleita johtamismalleja tarkastelleessa kappaleessa 3.2.2. Johtamiskeskustelussa nousee kulttuurierot esille: Kapfererinkin edustama eurooppalainen yritys-kulttuuri on tyyliltään paikallisvetoista, kun taas amerikkalainen kulttuuri on ollut keskusvetoista kuten aiemmin todettiin. Brandijohtamista kansainvälisellä areenalla määrää siten se, mikä nähdään olevan maa- ja alueorganisaatioiden rooli. Arvatenkin käytännöt ja sopivuus eri alueiden ja toimialojen suhteen vaihtelee ja toimivin ratkaisu on katsottava tilannekohtaisesti.

*Brandin rakentamiseen ja kohderyhmän valintaan* liittyvien valintojen suhteen tasapainon löytäminen paikallisuuden ja integroinnin kesken on globaalin johtamisen haaste: toisaalta tulisi hyödyntää tehokkuutta edistäviä synergioita (tutkimuksia, käytäntöjä, asiakastietoja, varoja, prosesseja, malleja, konsepteja ja työpanoksia), toisaalta lisätä kilpailukykyä toimimalla joustavasti ja paikallisesti kullakin markkinalla – kuitenkin huomioiden sen, että liian maakohtaiset ja toisiinsa liittymättömät brandistrategiat ilman yhteistä linjaa ja johtamistapaa suistaa brandin keskinkertaisuuteen. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 436–437; kts. myös Prahalad&Doz 1986) Tasapainoa haettaessa on muistettava se, että globaalin brandijohtamisen keskeinen haaste ei välttämättä ole maksimaalinen myynti, vaan myös tehokkuuden mahdollistamat tuotot. Näin ollen sopivan tasapainon löytäminen vaatii panostuotos-suhteiden punnitsemista myös tässä suhteessa.



sa. (Kapferer 1999, 343) Samalla tuotteella voi olla eri maiden välillä käyttöeroja ja siitä johtuvia kohderyhmäeroja. Jos johtamismalli on paikallinen, saattaa samalla brandilla olla täysin eri kohderyhmät eri maissa, mikä mutkistaa entisestään globaalia brandinrakentamista. Esimerkiksi elintarvikkeissa Nestléllä ja Heinz-ketsupilla on kokemusta siitä, kuinka samaa tuotetta käytetään maiden välillä eri tavoin ja eri kohderyhmissä. (mt., 342) Kunde (2002, 327) mielestä vahvan brandimielikuvan syntymisen ensimmäinen edellytys kansainvälisellä areenalla on saman kohderyhmän tavoittelu keskitetyn markkinointiviestinnän kautta,

#### 4.4.3 Globaalin brandijohtamisen tehtävät

Tutkijoiden mukaan globaalin brandijohtamisen ensisijainen haaste on yhtenäisen johtamismallin käyttöönotto ja vasta tilannekohtaisesti globaalin identiteetin käyttöönotto. Globaalin brandijohtamisen avaintehtävät ovat siten: (1) parhaiden käytäntöjen (best practices) jakaminen, (2) brandisuunnitteluprosessin standardointi, (3) synergioiden haku, sekä (4) yltäminen loistosuorituksiin. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 438–466)

*Parhaiden käytäntöjen jaon* tavoitteena on tietopääoman levittäminen globaalisti organisaation eri osiin. Keinoja on monia, mm. intranetit, vierailut ja tiimit, mutta yleisenä ongelmana on yleensä yksiköiden tietotulva ja kiireys, mikä estää irrottautumisen arkirutiineista. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 438–466)

*Brandisuunnitteluprosessin standardointi* on vastaus tähän kommunikaatio-ongelmaan, joka syntyy kun eri yksiköt mieltävät ja mallintavat brandinsa suunnittelua eri tavalla. Lopputuloksena yksiköt puhuvat eri kieltä samasta asiasta. Siksi yrityksellä tulisi olla yhtenäinen tapa jäsentää brandiaan osana liiketoimintaansa ja adaptoida yhteisesti perusmalli, jonka pohjalta brandia suunnitellaan. Tämän koostavat osa-alueet ovat: (a) strategiset analyysi – asiakkaat, kilpailijat ja brandi; (b) brandistrategia – rooli portfolioissa, segmentointi, identiteetti ja arvoväittäminen, (c) brandinrakennusohjelmat – asemointi, strategiat, toimintasuunnitelmat ja sisäinen viestintä, (d) tavoitteiden ja tulosten mittaus – liikevaihto/tulos-perusteiset, brandipääomaan perustuvat ja mittaustapojen suunnittelu. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 438–466)

*Syngioiden haku* helpottuu johtamisvastuiden määrittelyllä, jolloin myös estetään hajautuneen brandi-identiteetin ja epäkoherentin kokonaisuuden muodostuminen. Yrityksessä brandia voi johtaa: (a) globaali brandijohtaja, (b) globaali branditiimi, (c) liiketoimintakohtaiset branditiimit, (d) brandivastaava. Kaksi ensimmäistä ovat keskijohdon jäseniä, kun taas viimeiset kaksi ovat ylimmän johdon jäseniä. Brandijohdon tehtävä on varmistaa brandille sopiva yhtenäisyys; yksi keino tämän toteuttamiseksi on päättää mitkä osat viestinnästä ovat velvoittavia, mukautettavia ja mitkä vapaasti valittavia. (Aaker&Joachimsthaler 2000, 438–466)

Jos yritys haluaa soveltaa *globaalia brandi-identiteettiä*, tutkijoiden mukaan sen avaintekijä on position määrittäminen niin, että se on toimiva kaikilla paikallisilla markkinoilla. Positioinnin soveltuvuutta näyttää tutkijoiden mukaan parantavan sen yleisluontoisuus; esimerkiksi tuote voidaan positoida ylemmän



hintaluokan vaihtoehdoksi. Kun määre on *suhteellinen*, se voidaan soveltaa sellaisenaan eri markkinoilla, joiden absoluuttiset määreet vaihtelevat. *Absoluuttinen* asemointi soveltuu silloin, kun piste horisontissa on kaikilla sama: esimerkiksi tiettyyn maahan tai funktionaalisuuteen liittyvä asemointi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 433–444) Amerikkalaisuus on Coca-Colaan liittyvä määre, joka on perinteisesti toiminut maailmanlaajuisesti. Tosin kriisin aikaan markkinoille on tullut Mecca-Cola, joka on islamistisen markkinan vastalause amerikkalaiselle tuotteelle. (kts. esim. Murphy 2003)

#### 4.5 Viitekehysmallin esittely

Tutkielmani ajatuksena on ollut yhdistää juonen kaksi ääripäätä, kansainvälistyminen brandijohtamismalleihin. Tavoitteeni on ollut muodostaa käsitys siitä, millä eri tavoin yritykset kansainvälistyvät, toimivat sen jälkeen globaalilla markkinalla sekä miten lopulta brandijohtamismalli heijastelee näitä valintoja.

Yritysten ottaessa yhä laajemmin käyttöönsä tehokkuutta ja yhtenäisyyttä parantavia globaalin toiminnan malleja, aiheesta tulee yhä enemmän liiketoimintaympäristöä muokkaava tekijä. Teema on ajankohtainen, kuten artikkelit branditalojen ja mainostoimistojen liiketoiminnan muuttumisesta osoittavat (kts. esim. Pollari 2003; Kapferer 2002; Gray 2001). Teoriatarkastelussa olen ensin perehtynyt globalisaatioon kehitystä ohjaavana tekijänä ja tämän jälkeen tarkastellut yritysten keinoja vastata trendiin kansainvälistymisen, globaalistumisen ja brandijohtamisen avulla. Lopullisena tavoitteenani on ollut löytää elementtejä, joiden pohjalta voin mallintaa globaalistuvan brandin päätösalueita ja niiden tekojärjestystä.

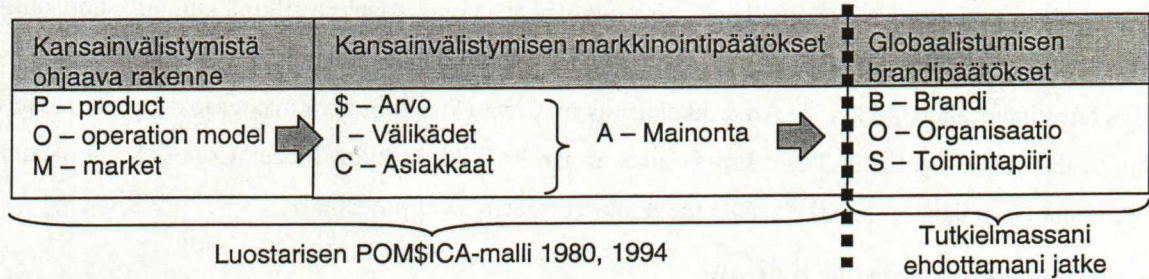
##### 4.5.1 Globaalin brandijohtamisen perusmalli

Kehittämäni viitekehys pohjautuu aiemmin esittelemääni professori Luostarisen (1980, 1994) POM\$ICA-malliin, joka kuvaa pienten ja avointen talouksien yritysten kansainvälistymistä. Malli sinänsä ei ole uusi: sen ensimmäinen osa (POM) on syntynyt Luostarisen väitöstudiumin tuloksena 70-80 -lukujen taitteessa ja sen jälkimmäinen jatkeosa (\$ICA) on liitetty siihen vuonna 1994 täydentämään kokonaisuutta. POM-malli kuvaa kansainvälistymisen perustaa (pattern of internationalisation) ja \$ICA-jatke kansainvälistymiseen liittyviä keskeisiä markkinointipäätöksiä. Lukuisten pro-gradujen ja tekijän kansainvälisen siteeraamisten johdosta (kts. esim. Albaum 1998, 55; Vernon-Worzel & Vernon 1991, 34) mallia voidaan pitää testattuna ja hyväksyttynä. Omassa viitekehysmallissani olen hyödyntänyt Luostarisen mallin rakennetta ja osa-alueita, mutta niiden tulkintaa olen soveltanut selvittämään globaalin brandijohtamisen haasteita. Kehittämäni malli on dynaaminen ja konseptuaalinen, se kuvaa päätösalueita sekä niiden suhteita.

Tutkimuksessani tavoitteenani on ollut mallintaa pienten ja avoimien talouksien brandien globaalistumista ja kehittää Luostarisen konseptia askeleen eteenpäin. Käytännössä olen avannut POM\$ICA-mallin viimeisen A-kirjaimen (advertising) ja määrittänyt kolme keskeistä osa-aluetta: brandin, organisaatiomallin ja markkinadynamiikkaa kuvaavan toimintapiirin (scope). Nämä osa-alueet ovat tutkielmani mukaan globaalin brandijohtamisen avainhaasteet (kts. 4.4.2), ja toisaalta myös, luonnollinen ja looginen jatkumo aiempiin Luostarisen tutkimuksiin. Näin olen tullut POM\$ICBOS-malliini.



Kuvio 4-11: POMSICBOS-malli jatkona Luostarisen mallille



Mallin perusajatus on, että brandijohtaminen syntyy organisaation, brandistrategian ja toimintapiirin perusteella. Näistä kukin osa-alue rakentuu edelleen markkinointipäätösten ja ydinrakenteen perusteella, sisempien kerrosten päälle. Edellisestä kuviosta näemme paitsi kerrokset myös kunkin elementin sisällön.

Siinä missä Luostarisen esitys keskittyi analysoimaan kansainvälisille markkinoille menoa, tavoitteeni on ollut analysoida ulkomaille etabloituneiden yrityksen kansainvälisen toiminnan mallia. Kuten aiemmin esitin, Dicken (1992) huomauttaa, että globaalistumisen tavoitteet ovat kasvu- ja säästöhakuisia. Seuraamani kansainvälisen brandijohtamisen keskustelun pohjalta näyttää siltä, että kansainvälistymisen päätavoite on markkinoiden kasvattaminen ja lähinnä markkinoinnillinen, kun taas globaalilla areenalla se on synergiahyötyjen realisointi ja lähentyt siten johtamista. Kuten muiden muassa Levitt (1983) keskustelun aloittajana ehdottaa, globalisaation ydinteema on yhdentymisen: makujen, tuotteiden ja organisaatioiden. Kansainvälistyneiden yritysten päätavoitteeksi nouseekin markkinoille etabloitumisen jälkeen synergiahyötyjen saavuttaminen yhdentämisellä. Aiemmin esittämäni Douglassin ja Craigin malli (luku 3.1.3) kuvaa hyvin yrityksen tätä tarvetta.

Viitekehysmallissani esitän, että globaalistuminen sisältää kaikkiaan kolme faasia: (1) Perusta luodaan kotimaassa ja se käsittää tuotteen ja yrityksen toimintakonseptin kehittämistä ja vakiinnuttamista. (2) Laajentuminen ulkomaille eli kansainvälistyminen on yrityksen markkinoiden kasvattamista ja se on asiakkaisiin keskittyvää. (3) Syklin viimeinen porras on yhdentyminen ja se on synergiasäästöihin keskittyvä prosessi, jossa keskeisellä sijalla on yrityksen adaptoima johtamismalli. Näiden kolmen syklin kautta yritys kasvattaa markkinoitaan hajauttamis-yhdentämis-liikkeellä ja kahdella vaihtoehtoisella tavalla: joko askeleittain kohti suurempia markkinoita (keskitetty kasvu) tai born global –yritysten tapaan lihottamalla pieniä alueorganisaatioitaan (hajautettu kasvu).

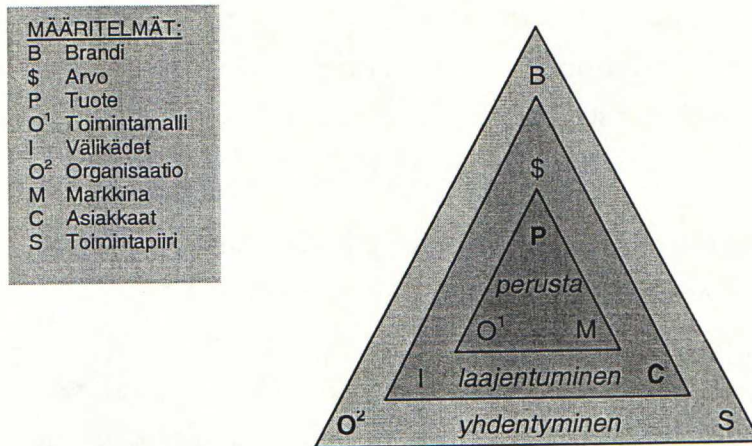
Edellinen sykäyksittäinen kehitys voidaan havainnollistaa ajattelemalla se perinteisen elinkaari-teorian avulla: kotimaan vaihe on matalan kasvun vaihetta, kansainvälistyminen nopeata kasvua ja globaalistuminen lakipisteen saavuttamista kysynnän perusteella ja toimintojen tehostamista lisätuloksen mahdollistamiseksi. Tämän jälkeen yrityksen jatkokasvu on jälleen uudessa versomisessa.

Edellisessä kuviossani esittelin mallini jatkona Luostarisen tutkimuksille. Mallia on kuitenkin mielekkäämpää jatkossa tarkastella pyramidin muotoisena, joka tuo paremmin esille (1) mallin kerroksellisen



luonteen, (2) kunkin osatekijän koostumuksen sekä (3) sen, että kasvua täytyy tapahtua kolmessa eri suunnassa.

Kuvio 4-12: POMSICBOS-malli



Kuvio esittelee globalisaation osa-alueiden ohessa viitekehysmallin pyramidisena perusmuodona ja sen kolme kerrosta: ydin, laajentuminen ja yhdyntyminen. Yrityksen *liiketoiminnan ytimen* ja siten sen brandin perustan muodostaa yrityksen perustoimintojen yhdistelmä: tuote (P, product), toimintamalli (O, operation model) ja kohdemarkkina (M, market). Näiden joukossa tuote on muita toimintoja määräävä lähtökohta ja toiminnan keskeinen nimittäjä, avainkysymys.

Mallin seuraava kerros on kuvaa laajentumista, jolloin yrityksen on tunnistettava toimintojensa laajemmat ja markkinoinnilliset ulottuvuudet potentiaalisilla ulkomaiden markkinoilla. Tällöin johdon keskeinen haaste vaihtuu tuotteesta potentiaaliin asiakkaisiin uusilla markkinoilla: keitä he ovat (C, customers), mitä arvoa (\$, value) tuote heille edustaa ja mitä välikäsiä (I, intermediaries) arvon toimittamiseksi asiakkaille tarvitaan.

Kasvun jälkeen kansainvälisesti toimivan yrityksen motiiveina ovat synergioiden, kustannustehokkuuden ja yhtenäisyyden hakeminen, mikä edustaa globaalistumisen vaateita ja yrityksen seuraavaa kehitysvaihetta. Nyt yrityksen haasteeksi organisaation tai toimintamuodon kehittäminen: toiminnalle haetaan sopiva rakenne organisaation (O, organization), toimintapiirin (S, scope) ja brandimallin (B, brand) yhteensovittamisella. Globaalistuvan yrityksen avainpäätökset perustuvat mallissani näihin viimeksi mainittuihin kulminaatiopisteisiin, joiden ratkaisu määrää toiminnan muodon jatkossa. Kukin näistä mainitsemistani *kulminaatiopisteistä* sisältää aiempien tasojen olennaisen merkityksen, esimerkiksi brandi syntyy tuotteen ja sen edustaman arvon summasta, toimintamalli ja välikädet tiivistyvät organisoitumismalliksi, sekä markkinat ja asiakkaat muodostavat yrityksen vastaavan toimintapiirimalliin. Ratkaistessaan kunkin tason avainpäätöstä, yritys voi hyödyntää tason *profiilimallia*. Ajatuksena on, että niiden avulla yritys pääsee käsiksi identiteettiinsä, omaan profiliinsa. Ymmärtämällä omaa olemustaan, yrityksen on mahdollista tunnistaa sille sopivat toimintamallit. Monet liikkeenjohdon gurut painottavatkin, etteivät tilanteet synny va-



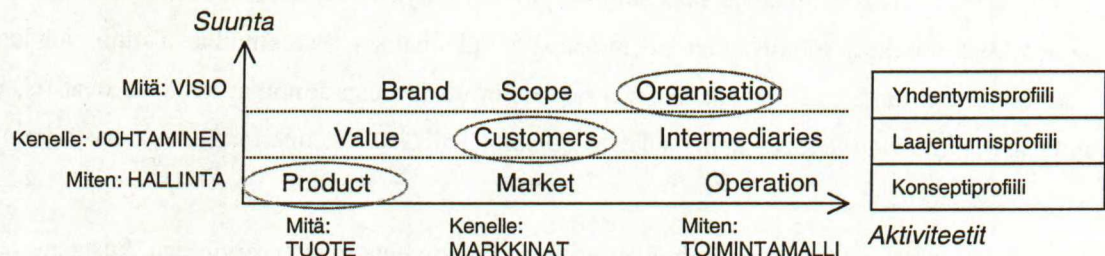
kuumiin tilaan, vaan niiden taustalla on aina niiden tulevaisuutta määrävä historia (kts. esim. Trout & Rivkin 2000, 65).

Mallini käsittelee globaalia brandijohtamista ja kiinnostava näkymä avautuu, kun se asetetaan päällekkäin toisessa luvussa esittelemäni globalisaation elementtien (kts. kuvio 2-1) ja niiden kehitystrendien kanssa (luku 2). Näiden kehitystrendien on helppo arvella pätevän myös globaaliin brandijohtamiseen. Tällöin esimerkiksi globaalien brandien kehittymistä ohjaa erikoistuminen, innovaatiot, pääomaintensiivisyys, tietovaltaisuus, polarisaatio, kolmimarkkinaisuus ja verkostot.

#### 4.5.2 Mallin horisontaalinen tulkinta: kerrokset, avainpäättökset ja profiilimallit

Mallini perusväite on, että liiketoiminta on luonteeltaan kerroksellista (Bowman 1998, 3–5; kts. myös arvoketju-konstellaatiosta Porter 1986a). Tiivistän idean seuraavaan taulukkoon, jossa tavoitteenani on osoittaa, että (1) liiketoiminnan ulottuvuudet ovat liikeidean käsitteestä kumpuavien yksittäisten osa-alueiden hallinta ja liiketoiminnan suunnan ohjaaminen (yrityksen liiketoimintastrategia ja tulevaisuuden visio), (2) kunkin tason kombinaatiota dominoi tason avainpäättös, (3) avainpäättöksen teossa voidaan hyödyntää profiilimallia, ja (4) mitä korkeammalta tasolta liiketoimintaa tarkastellaan, sitä lähemmin aktiviteetit keskenään linkittyvät. Kokonaisuudessa kyseessä on kahdella akselilla samojen mitä, kenelle, miten-kysymysten esittämisestä: aktiviteetti-tasolla ne määrittävät operatiivista toimintaa (tuote, toiminta, markkinat), liiketoiminnan tasolla ne jäsensivät yrityksen suuntaa (visio, johtaminen, hallinta).

Taulukko 4-2: Liiketoiminnan kerroksellisuus

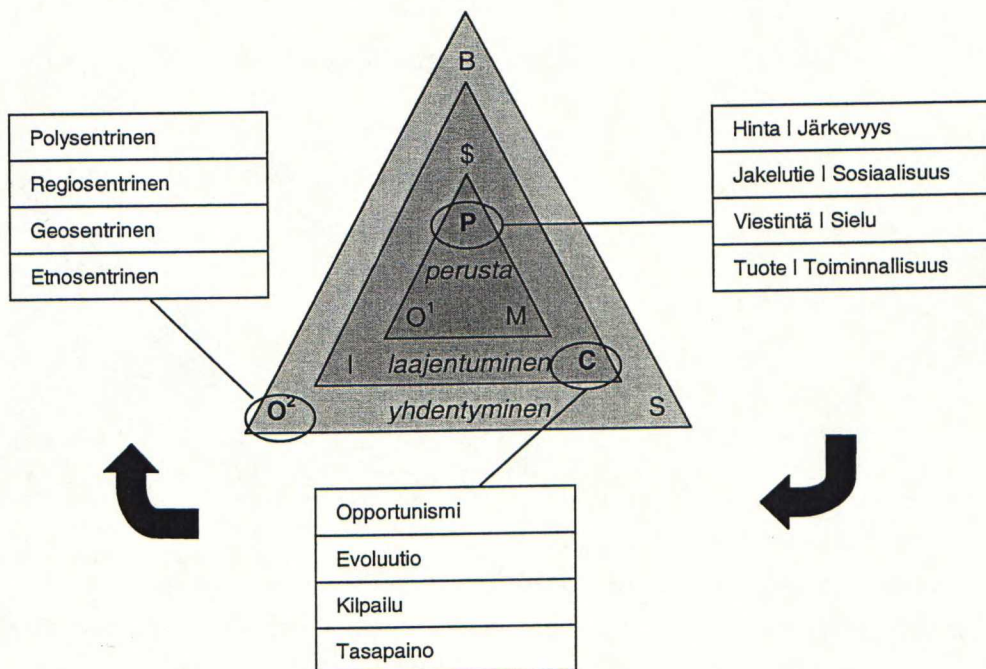


Taulukossa esitän viitekehysmallin osatekijät ja esitän, että kunkin tason avainpäättökset tapahtuvat suunnan ja aktiviteettien leikkauspisteessä, jonka pohjalta syntyy myös yrityksen profiili. Liiketoiminnan perustasolla aktiviteettikohtaisten ratkaisujen summana yritykselle muodostuu konseptiprofiili, joka voidaan määrittää peilaamalla yrityksen tuoteprofiilia aiemmin esittelemälläni perinteisellä 4P-leijamallilla. Perustaso realisoituu jo yrityksen kotimarkkinoilla; sen keskeinen vaatimus on aktiviteettien hallinta ja se luo perustan kansainvälistymiselle. *Kansainvälistyminen* vaatii johtajuutta ja tason toimintopäätösten summana saadaan yrityksen laajentumisprofiili, jollaisina voidaan pitää esittelemiäni kansainvälistymismotiiveita (kts. Taulukko 3-1, Myer 1996). *Globaalitoiminta* on visionääristä, sen toteutus vaatii mielikuvaa kokonaisuudesta, vaikka varsinainen aktiviteetti tapahtuu hallintasolla. Tämän pohjalta tehdyt toimintoratkaisut summaavat yritykselle yhdentymisprofiiliin, jollaisia ovat esittelemäni Chakravarthyin ja Perlmutterin ERPG-profiilit (1985, kts. Taulukko 3-3)



Seuraavaksi havainnollistan profiilimallien merkityksen yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Mallin perusidea on se, että kunkin tason avainpäättös määrää sitä, minkälainen profiili yritykselle muodostuu. Yrityksen perustaa kuvaileva konseptimalli rakentuu yrityksen tuotteen varaan, jota puolestaan määrittää tuotteen dominoiva ominaisuus: mitä enemmän yrityksen konsepti rakentuu suoran tuotteen fyysiseen tai psyykkiseen hyötyyn, sitä globaalisti potentiaalisempi se on. Peruskonseptin ominaisuus määrittää puolestaan yrityksen kansainvälistymisvaihtoehtoja, mikä edelleen määrittää sitä minkä muodostuu yrityksen vakinaiseksi toimintamallikseen kansainvälisellä markkinalla. Näin tarkasteltuna palaset alkavat muodostamaan nauhamaista kokonaisuutta, jossa yksi asia johtaa toiseen ja sen kautta kolmanteen vaiheeseen.

Kuvio 4-13: Kansainvälistymisen avainpäättökset ja profiilimallit



Kuviossa olen tuonut aiemmin esittelemäni avainpäättökset (P, C ja O) ja profiilimallit POMSICBOS-malliini. Tässä tarkastelut tapahtuu tasoittain: konseptiprofiiliin vaikuttaa siten tuote, toimintamalli ja markkina, missä avainasemassa on ensiksi mainitsemani tuote. Näin syntyy profiili, joka vaikuttaa taas seuraavaan tasoon.

#### 4.5.3 Mallin vertikaalinen tulkinta: sakarat kulminaatiopisteet

Edellä esittelin kuinka yritykset etenevät vaiheittain kohti globaalia markkinaa. Esittämäni malli on iteratiivinen: sen mukaan yritys käytännössä kapuaa tasolta toiselle portina toimivien avainpäättösten kautta suuntaa määrittävän kulloinkin edellä tarkentuneen profiilin kautta.

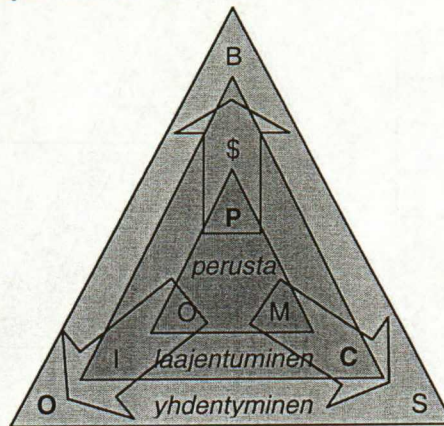
Seuraava kuvio esittää tasojen välistä vuorovaikutusta: alemmat tasot summantuvat kulminaatiopisteissä. Huomattavaa on tasojen välinen vuorovaikutus: globaalistumisvaiheen päätökset summaa edelliset vaiheet yhteen ja toimivan kokonaisuuden syntymiseksi seuraavan tason tulisi kompensoida edellistä tasoa. Toisin sanoin: mitä suurempaa roolia komponentin toinen osa näyttelee, sen vähemmän jää toiselle. Esimerkiksi



Coca-Colan brandirakennuksessa sinällään yksinkertainen perustuote jättää paljon rakennettavaa arvomielikuvan varaan. Sama pätee muiden kulminaatiopisteiden suhteen: jos esimerkiksi yrityksen oma toimintamalli (O) on kattava, jää muiden välikäsien (I) varaan vähemmän; ja jos markkina (M) on suuri, on siinä tähdittävä kapeampaan kohdesegmenttiin (S).

Kulminaatiopisteet ovat siis mallin sakarapisteet: organisaatio, toimintapiiri ja brandi. Organisoitumisen suhteen yrityksellä on aiemmin esitellyn mukaan kolme vaihtoehtoa: paikallinen, monenkeskeinen tai keskitetty organisoitumismalli. Toimintapiiri rakentuu markkinan ja asiakkaiden mukaan (Hamel 2000, 72). Brandin suhteen olen aiemmin määritellyt brandistragian rakentuvan arkkitehtuurin ja identiteetin varaan. Esitän tästä myöhemmin oman mallini.

*Kuvio 4-15: Viitekehysmalli, tasojen välinen vuorovaikutus kulminaatiopisteissä.*



#### **4.5.4 Mallin käyttö: analyysi- ja suunnittelutyökalu**

Olen edellä esitellyt viitekehysmallini ominaisuudet ja sen dynamiikan. Päätösalueet ovat dynaamisessa suhteessa sekä tasojen sisällä horisontaalisesti että tasojen välillä vertikaalisesti.

Tavoitteenani on ollut selvittää globaalia brandijohtamista. Mallini mukaisesti globaalin brandijohtamisen osa-alueet ovat brandi, organisaatio ja toimintapiiri. Nämä kääntävät perinteiden liikeidea-käsitteen brandijohtamisen perusraameiksi: mitä (brandi), miten (organisaatio), kenelle (toimintapiiri). Vaikka brandi syntyykin tuotteen ja sen lisäarvon summana, yhtenäisyysvaatimuksen vuoksi myös organisaatio ja toimintapiiri vaikuttavat yhtäläillä brandin määrittelyyn. Malli on holistinen ja sen idea rakentuu horisontaalisen ja vertikaalisen ulottuvuuksien erojen huomiointiin: horisontaalinen ulottuvuus selvittää rakennetta, vertikaalinen syvyyttä.

Mallin avulla nähdään yli-rajojen ulottuvan brandijohtamisen keskeiset päätösalueet, mitä voidaan käyttää olemassaolevien globaalien brandien nykytilan kartoittamiseen. Tällöin analyysi tapahtuu sakaroittain kuten esitän edellisessä alaluvussa 4.5.3. Toisaalta malli toimii myös suunnittelutyökaluna: se johdattelee ajattelua mietittäessä eri markkinoita tai lähestymistapoja brandin identiteetin rakentamiseen. Tällöin tarkastelunäkökulma on pikemminkin horisontaalinen, kerroksellinen (luku 4.5.2) ja konseptin rakentaminen

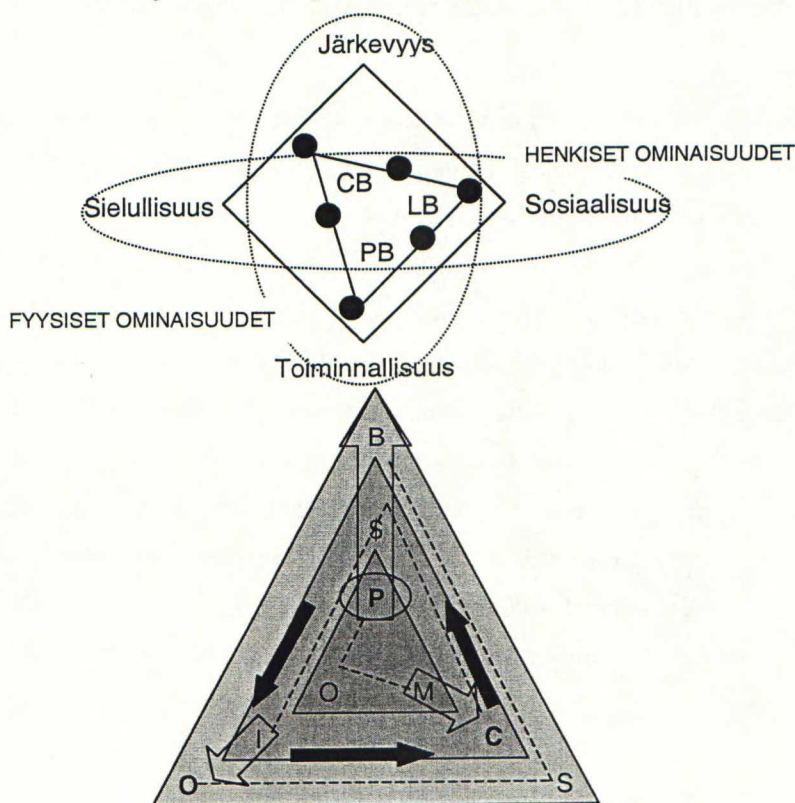


aloitetaan ytimestä ja edetään kerroksittain. Yli-rajojen ulottuvan brandijohtamisen yksi haastavimmista alueista lienee identiteetin rakentaminen: kuinka rakentaa relevantteja merkityssisältöjä kulttuurisesti heterogeenisellä markkinalla? Lisään vielä identiteettiä määrittävät ulottuvuudet brandijohtamisen perusmalliin.

Yrityksen brandistrategia kehittyy siten edellisten kulminaatiopisteiden ja alempien tasojen ratkaisujen kautta. Brandin osalta on päätettävä sisällöstä ja rakenteesta, eli identiteetistä ja arkkitehtuurista. Brandin suhteen perustason profiilimallilla saatiin kuitenkin kuvaus tuotteen luonteesta, arvotasoa voidaan mallintaa Gadin esittämien ulottuvuuksien kautta. Identiteetti tulee tietysti tarkentaa tilannekohtaisesti, esimerkiksi Kapfererin Prisma-mallin avulla, mutta perusta on näin saatu selville. Keskeisempi kysymys lieneekin kansainvälisellä areenalla rakenne (kts. esim. Gray 2001; MacKenzie 2001; Kapferer 2002). Koska brandien rakentaminen ja ylläpito on kallista, on päätettävä mitä ylläpidetään ja millä systeemillä.

Alla olevaan kuvioon olen yhdistänyt brandiarkkitehtuurin peruspositiot ja identiteetin kulmat. Huomattavaa siinä on arkkitehtuurin ja identiteetin vastaavuus: järkevyyden ja sielullisuuden rakentuvat brandeille sopii yritysbrandaus, sosiaalisuus sopii määreeksi linjabrandeille ja toiminnallisuuteen vetoavat brandit sopivat tuotebrandeille. Lisäksi mahdollisuutena rakenteelle on välivaihtoehdot.

Kuvio 4-16: Brandin identiteetti- ja suunnittelupolku osana globaalin brandijohtamisen mallia



Brandin identiteetin neljä tunneankkuria ovat samankaltaisia kuin liike-elämän puolelta tunnettu hollantilainen branditeoreetikko Van Gelder (2002) ehdottaa. Hänen mukaansa brandistrategiat ankkuroidaan käytännössä usein joko hallintaan, maineeseen, samankaltaisuuteen tai tunnettuuteen.



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkielmani aihe on yli-rajojen ulottuva brandijohtaminen Pohjoismaissa, jota olen tutkinut tutustumalla niihin liittyviin teorioihin kirjallisuuskatsauksen puitteissa ja nyt seuraavaksi soveltamalla näitä tietoja käytännössä empiirisessä tutkimuksessa. Seuraavaksi tavoitteenani on selvittää kuluttajabrandisegmentit ja niiden toimintalogiikka; teen sen viitekehysmalliani soveltaen selvittämällä ensin markkinoiden poikkeileikkauksen ja sen jälkeen vallitsevat brandijohtamismallit eri segmenteissä. Ajatuksenani on muodostaa ensimmäinen osuus työpöytä tutkimuksena ja muodostaa sen tuloksena brandijohtamisen strategiset ryhmät, syventävän tiedon hankin perehtymällä kunkin strategisen ryhmän kahteen näyte-yritykseen. Lopuksi vertaan tuloksia yhden ryhmän osalta ei-pohjoismaiseen vertailuryhmään.

### 5.1 Tutkimusote: kvalitatiivinen tutkimus

Empiiriset tutkimukset jaetaan määrällisiin kvantitatiivisiin ja laadullisiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. *Kvantitatiiviset* tutkimukset ovat nimensä mukaisesti luonteeltaan numeerisia: niissä tutkimuksen muuttujat koodataan määrällisiksi, minkä pohjalta voidaan laskea ryhmittelyitä, keskiarvoja ja hajontoja. Kvantitatiiviset tutkimukset soveltuvat olemassaolevan tiedon testaamiseen. *Kvalitatiiviset* tutkimukset pyrkivät testaamisen sijaan valottamaan uutta tietoa. Niissä keskeinen tutkimuksen antikin on laadullista, mikä selvittää miten jokin asia nähdään tai koetaan, tavoitteena muodostaa kokonaiskuva ilmiöstä tai prosessista. (Seppälä 1995, 21)

Tutkimustyytit ovat lähestymistavoiltaan erilaisia: niiden ongelmanasettelu, tutkimusprosessi, tulosten analysointi ja tulkinta ovat erilaisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa *prosessi* jakaantuu selkeästi eri vaiheisiin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaiheet limittyvät saumattomasti yhteen. (Hyvönen & Vanhala 1994, 21). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on usein verbaalista tai visuaalista. (Uusitalo 1991, 79) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat myös *näkökulmiltaan* erilaisia lähtökohtia: kvantitatiivinen tutkimus pyrkii analysoimaan ilmiötä objektiivisesti ulkopuolisen havainnoijan silmin ja tällöin tärkeää on aineiston teoreettinen edustavuus eli se, että tarkkailtavat (otos) edustavat riittävässä tasolla kaikkia tutkittavia (populaatiota). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii analysoimaan tilannetta subjektiivisesta sisällönlajin näkökulmasta ja tällöin kriittistä on se, että tutkittavat edustavat teoreettisesti tutkittavien ominaispiirteitä, ja toisaalta, että tutkija pysyy havainnoissaan objektiivisena tulkitsejana. Olennaista siis molempien kannalta on uskottava yleistettävyyks. (Aubel 1994, 3–4) Useimmiten tutkimuksissa olisi ideaalisinta hyödyntää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää, jos vain aika ja raha eivät ole esteenä.



Taulukko 5-1: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen peruserot

	KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS
Vastaa kysymykseen	Kuinka moni? Kuinka paljon? Kuinka usein?	Miksi? Miten?
Näyte	Edustaa tilastollista perusjoukkoa, yleensä suuri. $n > 100$	Tarkoituksenmukainen otos, yleensä pieni.
Tekniikka	Standardoitu kyselylomake, datan koodaus	Yksilö- tai ryhmähaastattelu, observointi, case-tutkimukset.
Datan kerääminen	Rajattu määrä tutkijan kiinnostuksen kohteena olevia tekijöitä. Ei jatkokysymysten esittämisen mahdollisuutta.	Tietotarve määritellään ennakolta, mutta keskustelua on mahdollisuus laajentaa esiintulleiden ajatusten pohjalta. Tarkentaminen ja syventävät jatkokysymykset mahdollisia.
Vuorovaikutus haastateltaviin	Formaali, strukturoitu.	Vapaamuotoinen, puoliksi strukturoitu, tavoitteena päästä sisään haastateltavien maailmaan.
Datan analysointi	Kerätty tieto lokeroidaan deduktiivisen prosessin myötä ennalta määrättyjen kategorioiden mukaisesti. Yleisestä yksityiseen.	Kerätty tieto lokeroidaan induktiivisen prosessin kautta, datan itsensä pohjalta. Tulkinta subektiivista. Yksityisestä yleiseen.
Esittäminen	Numeraalinen esittäminen ja tilastollinen analyysi.	Aineisto laajaa ja kuvailevaa, ytimekäs esittäminen usein mahdotonta.
Prosessi	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat toisistaan erottuvia vaiheita.	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviimmin yhteen.
Tavoite	Saada määrällinen kuvaus ihmisten tekemisistä, kokemuksista, mielipiteistä ja asenteista.	Ymmärtää syvällisemmin käyttäytymistä ja mielipiteiden takana olevia syitä.
Suhde teoriaan	Teoriaa koetteleva.	Teoriaa kehittävä.

(Lähde: Aubel 1994, 4; Seppälä 1995, 35; Solatie 2001, 16; Uusitalo 1991, 81)

Tutkielmani on uutta tutkiva ja kokonaisuudessaan luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa, työpöytä tutkimuksessa, olen käynyt lävitse 177 yritystä ja koodannut niistä tutkimuksen osalta kiinnostavat tiedot päätelmien tekoa varten. Vaikka tässä osuudessa tutkittavien yritysten lukumäärä onkin korkea ja käsittelen niitä osittain numeeristen koodausten kautta, työni ei silti ole varsinaisesti tilastollinen. Tuloksena syntyvä ryhmittely on esitykseltään kuvaileva eikä numeerinen. Tutkimuksen toinen osio, teemahaastattelututkimus, rakentuu primaaritiedon varaan ja on hyvin perinteinen kvalitatiivinen tutkimus.

## 5.2 Empiirisen tutkimuksen strategia

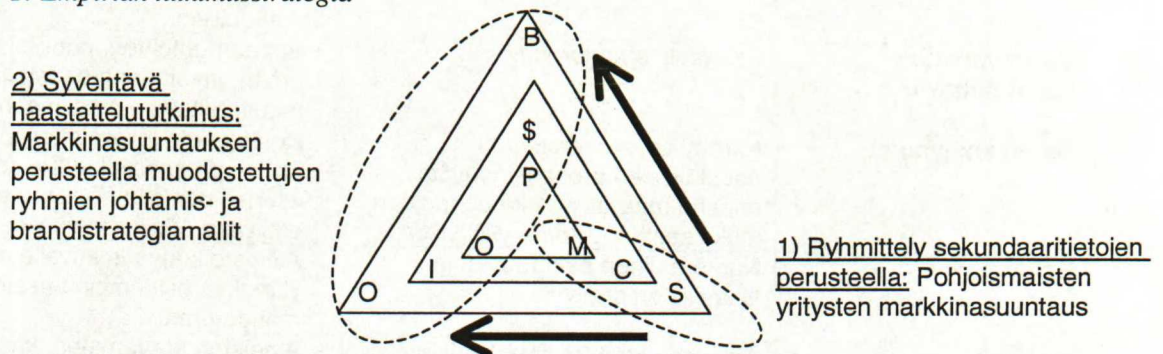
Tutkielmani tavoitteena on ollut analysoida brandijohtamista Pohjoismaissa ja sen tehdäkseen olen edellä perehtynyt ensin asiaa käsittelevään kirjallisuuteen ja muodostanut sen perusteella teoriaa kokoavan globaalin brandijohtamisen viitekehysmallin. Empiirisessä tutkimuksessa tavoitteenani on ollut soveltaa edellä esittelemääni mallia selvittääkseni pohjoismaisia brandijohtamiskäytäntöjä yhdyntävällä markkinalla.

Malliani olen soveltanut niin, että sen kolmesta pääosa-alueesta (markkina, organisaatio, brandi) olen ensin tarkastellut markkinasuuntautuneisuutta työpöytä tutkimuksen puitteissa ja sen perusteella edennyt



pyramidimallini kahteen muuhun kärkeen: organisaatio- ja brandistrategiamalleihin. Tutkimuksessa olen selvittänyt markkinasuuntautuneisuutta kahden pääkomponentin suhteen: mallini markkinan olen operationalisoinut toimialaksi, asiakkaat asiakasnäkemykseksi toimialoista. Vahvistusta näin syntyneelle luokittelulle olen hakenut tutkimalla yritysten asemaa arvoketjussa; oletus on ollut se, että yritysten täytyy olla samankaltaisia toimiakseen samalla tavalla. Samankaltaisuuden olen määrittänyt näiden kolmen tekijän (markkinan, asiakkaiden ja toimintapiiri) yhteissummuna. Tutkimuksen toisessa osassa olen haastatellen pyrkinyt selvittämään ensisijassa organisoitumismalleja ja brandistrategiaa, myös selvittänyt mallini alempia, sisäisiä tasoja.

Kuvio 5-1: Empirian tutkimusstrategia



### 5.3 Ensimmäinen osa: brandijohtamisen strategisten ryhmien määrittely

Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tavoitteenani oli kartoittaa pohjoismaisia kuluttajabrandejä ja selvittää taulukoimalla työpöytä tutkimuksen puitteissa, minkälaisia ryhmiä on kuluttajabrandien keskuudessa.

#### 5.3.1 Strateginen ryhmä –teoria ja sen soveltaminen tutkielmassa

Työpöytä tutkimuksessa olen hyödyntänyt strateginen ryhmä –teoriaa (strategic groups) ja käyttänyt sen piiriin kuulvaa analyysimenetelmää muodostaakseni brandijohtamisryhmiä syvällisempää analyysiä varten. Aakerin (1998, 61-64) mukaan strategisen ryhmittelyn konsepti tarjoaa hyvän vaihtoehdon toimialojen kilpailurakenteiden ymmärtämiseen. Hänen mukaansa strategisen ryhmän muodostavat ryhmä yrityksiä, jotka:

- Ajan saatossa hyödyntävät samanlaisia kilpailustrategioita
- Omaavat samanlaiset piirteet
- Omaavat samanlaisia omaisuuksia (assets) ja kilpailukeinoja (competencies)

Aakerin (mt.) mukaan yhteistä saman strategisen ryhmän yrityksille on mm. samankaltaiset liikkuvuusesteet. Niillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka estävät yritystä seuraamasta toisen yrityksen strategiaa ilman, että se vie aikaa, aiheuttaa huomattavia kustannuksia ja sisältää riskin onnistumisesta. Mitä suuremmat esteet ovat, sitä suuremmat riskit siirtymisyritykseen liittyy. Liikkuvuusesteet ovat tulosta strategisen ryhmän jäsenyritysten investoinneista kollektiivisiin, aineellisiin tai aineettomiin voimavaroihin, joiden tuoman



hyödyn ryhmän yritykset jakavat keskenään. (McGee&Thomas 1986) Strategisen ryhmän ideana on näin myös yhteisriippuvuus: saman menestysmallin valinneet yritykset vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi strategisen ryhmän perustekijää muuttava innovaatio vaikuttaa kaikkiin saman strategisen ryhmän yrityksiin (kts. aiheesta "strategic interaction" esim. Dranove ym. 1998). Aakerin (1998, 61-64) mukaan strateginen ryhmä -konseptin avulla voidaan paremmin hallita kuvaa liiketoimintaympäristöstä, joka on kokonaisuudessaan kuvattuna ja kaikessa laajuudessaan liian hankala käsiteltäväksi.

Myös Porter (1980) käsittelee strategisen ryhmän konseptia ja tarkastelee sitä erityisesti toimialanäkökulmasta. Hänen mukaansa yritys valitsee muiden yritysten joukosta sen vertaisryhmän, jossa se haluaa kilpailla. Paradigman tieteellinen keskustelu käsittelee perinteisesti toimialojen sisäisten ryhmien muodostamista. Gordon ja Milne (1999) ovat pyrkineet analysoimaan strategisia ryhmiä arvioimalla ostajan arviota tuotteiden korvaavuudesta. Heidän ajatuksenaan oli, että korvaavia tuotteita markkinoivat yritykset palvelevat samaa markkinasegmenttiä eli kuuluvat samaan alamarkkinaan. Tämä markkinoinnillinen lähestymistapa strategisten ryhmien määrittelyyn soveltuu sektorikohtaiseen tarkasteluun (kuten tässä kuluttajatuotteet) ja tämän työpöytä tutkimuksen lähtökohdaksi.

Olen siis tutkielmani empirian ensimmäisessä osuudessa ottanut tavoitteekseni muodostaa kuluttajabrändien strategiset ryhmät Pohjoismaissa. Toiminta-ajatukseni on yksinkertainen: listaan kategorian mukaisia yrityksiä tarjooma- ja kohdemarkkinatiedoilla varustettuna, minkä jälkeen ryhdyn selvittämään minkälaisia ryhmiä näistä loogisesti ajatellen muodostuu. Menetelmä edustaa yksinkertaista heuristiikkaa ja on käytettyä tutkimuksissa, joissa perusstrategialinjaus on operationalisoitu yhden tai muutaman muuttujan avulla (Thomas&Venkatraman 1988, 540). Myös Salimäen (2003; 37, 79) mukaan, tämänkaltaisen kvalitatiivinen strategisten ryhmien määrittely on mahdollista ja viimeaikaisissa kotimaisissa väitöstoissaakin usein käytettyä. Käytännössä kyse on monicase-tutkimuksesta, jolloin tutkittavien yritysten linjauksia tarkastellaan kokonaisena hahmona tarkoituksena jäsentää se selkeäksi kokonaisuudeksi (Yin 1989, 46).

### 5.3.2 Lähdeaineisto

Työpöytä tutkimusta varten olen käynyt lävitse erinäisiä listauksia ja tavoitteenani on ollut kerätä niin paljon kategoriaani sopivia yrityksiä kuin mahdollista. Yritykset olen valinnut käyttäen lähteinäni Talouselämän 500 suurinta yritystä -listausta, Markkinointi& Mainonnan -lehden Suomen suurimmat brändit -listausta, Suomalaisuuden liiton Avainlippu-yritysluetteloa sekä eri medioiden mainontaa. Uusien listattavien yritysten etsinnän olen lopettanut siinä vaiheessa, kun uusia ei ole enää löytynyt ja olen törmännyt vain jos listalla jo oleviin yrityksiin. Koska lähtökohta on ollut tutkia merkittäviä kuluttajabrändiyrityksiä, valitsemani listaukset ja menetelmä ovat uskoakseni toimineet melko hyvin.

Kunkin yksittäisen yrityksen kohdalla olen käynyt lävitse niistä saatavilla olevaa julkista materiaalia. Tämä on käsittänyt yritysten internet-sivustoja, vuosikertomuksia, lehtiartikkeleita sekä muita julkisia dokumentteja.



### 5.3.3 Kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimukseni tähän vaiheeseen on lopulta osallistunut 177 Suomessa toimivaa pohjoismaista kuluttajabrandia. Tutkimuksessa olen ollut kiinnostunut yrityksistä, jotka ovat täyttäneet seuraavat kriteerit: (1) *Pohjoismaisuus*: yrityksellä on täytynyt olla lähtökohdiltaan pohjoismainen. (2) *Kuluttajasuuntautuneisuus*: yrityksen on täytynyt olla kuluttajamarkkinoilla toimiva, jolle brandinrakennuksen on mahdollista olla keskeinen kilpailukeino. (3) *Suuruusluokka*: yrityksen on täytynyt olla sen kokoinen, että sillä on aidosti ollut mahdollisuus rakentaa brandia mainonnan avulla. Numeerista kokoluokkaa en ole määrittänyt, vaan tutkimusekonomisiin syihin vedoten tehnyt tämän harkinnan mukaan<sup>1</sup>. (4) *Tiedon määrä*: yrityksestä on kohtuullisella työllä ollut mahdollisuus saada tietoa työpöytätyöstä varten.

Hyväksyttyäni yrityksen tarkasteluryhmään, olen taulukoinut sen ja selvittänyt sen: (a) *Toimialan*: millä alalla yritys toimii? (b) *Tuotefokuksen*: Millä tuotteita yritys myy? (c) *Kotimaa ja kohdemarkkinan*: Mistä ja mille maantieteelliselle markkinalle yritys pyrkii? (d) *Toimintapiirin*: Mikä on yrityksen asemointi arvoketjussa – onko se valmistaja, jakelija vai niiden sekoitus? Näin syntynyt tarkasteluryhmä on esitetty liitteessä 3, mistä on nähtävissä tutkielmaan kuuluneet yritykset.

### 5.3.4 Tiedon koodaamiseen liittyvät ongelmatilanteet

Hankalaa on ollut selvittää yritysten toimiala. Pohjana perustoimialojen jaossa olen käyttänyt Tilastokeskuksen toimialaluokitusta ([www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)). Siinä missä Tilastokeskus pyrkii tutkimaan toimialoja raaka-aineiden pohjalta, olen oikaissut toimialamäärittämiä niiden käyttöalueen ja toimintapiirin pohjalta. Käyttämäni toimialamäärittämiset on nähtävissä liitteestä 3. Ensisijaisesti olen miettinyt, missä liiketoiminnassa yritys on lopulta mukana asiakkaan näkökulmasta katsoen, näin toimien olen noudattanut edellä esittämäni Gordonin ja Milnen strategisen ryhmän –metodiikkaa. Apuna tässä olen analysoinut yrityksen tuotteita ja arvoketjuasemaa. Yksittäisten yritysten kohdalla rajavedot ovat ajoittain olleet hankalia – kuten Grant (1995, 79) huomauttaa, monesti toimiala-analyysissä yrityksen toimialan määrittäminen on hankalinta.

Toinen hankala rajankäynti on ollut yritysten kotimaan määrittäminen: pohjoismaiset fuusiot ovat sekoittaneet pakkaa, niin että yhteenliittyneiden (esim. Assa-Abloy) ja mahdollisesti vielä useamman pääkonttorin (esim. Nordea) omistavat konsernit on hankala sijoittaa yksipuolisesti johonkin maahan. Olen kuitenkin halunnut osana tutkimusta hahmottaa eri maisten yritysten suuntautumiseroja ja tämän vuoksi olen määrittänyt myös yritysten kotimaita. Nyrkkisääntö fuusioiden ja yritysostojen osalta on ollut se, että yrityksen kotipaikka määrää maan.

Kolmas haaste on ollut määrätä, miten saman konsernin eri tytäryhtiöitä kohdellaan. Esimerkiksi pohjoismaiden suurin mediatalo SanomaWSOY omistaa useita brandeja ja liiketoimintayksiköitä. Pitäisikö esimerkiksi Rautakirja R-kioskiketjua käsitellä erillään vai osana emokonsernia? Jos niitä käsitellään yhtenä,

<sup>1</sup> Menetelmä ei ole tieteen piirissä tavaton: mm. Porter (1979) on käyttänyt menetelmää toimialoja tutkiessaan. Aiheeseen viitataan Ad hoc ja Rule-of-Thumb –menetelminä. (Salimäki 2003, 48)

Voipio, Ville. Brandijohtaminen pohjoismaistuvilla markkinoilla: analyysi 2000-luvun brandijohtamiskäytännöistä yhtenäistyvällä markkina-alueella. Tarkastelu 177 kuluttajabrandiyrityksestä, 10 markkinajohtajan teemahaastattelu. Salainen 06/2006 asti. Pro gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu 2003.



niin miten sitten tulisi käsitellä niiden toimialaluokitusta? Koska tämän problematiikan osalta tulee useita-kin vaikeita rajakäyntejä, olen pääsääntöisesti ottanut sellaisen linjan, että listaan tarkasteluun vain emoyhtiön ja käsittelen konsernia emoyhtiön toimialan mukaisesti. Olen hyväksynyt poikkeusmenettelyn siinä tilanteessa, että liiketoiminta on täysin irrallaan emoyhtiöstä ja selkeästi luonteeltaan vain sijoituksellinen eikä liity konsernin liiketoimintaan osana yhtenäistä portfolioa.

Vielä yksi hankala tilanne oli pohjoismaiden ulkopuolelle myydyt kuluttajabrandit, jotka kuitenkin edelleen toimivat selkeästi vanhaan tapaan pohjoismaisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella pohjoismaisia kuluttajabrandeja, joten onko pohjoismaiden ulkopuolelta omistettu yritys edelleen kuitenkin pohjoismainen? Esimerkkinä tästä on Marli, joka myytiin Saksaan Eckes-Graninille. Otin tähän samanlaisen linjan kuin edellisessä kohdassa: jos omistus oli selkeästi sijoituksellinen ja yritys edelleen toimi pohjoismaisesti kuten aiemmin ennen myyntiä, päätin hyväksyä sen osaksi tarkastelua.

### 5.3.5 Analysointimenetelmä

Toimialojen ja niiden kohdemarkkinoiden pohjalta olen lopulta muodostanut strategiset ryhmät, jossa olen pyrkinyt löytämään toimialoja yhdistävät ydinosaamiseen pohjautuvat sektorit. Tässä mielessä peruskysymys on ollut, minkä ydinosaamisten ympärille kuluttajabrandi käpertyy ja mikä on tällaiselle ydinosaamiselle syntynyt tyypillinen markkina-alue. Ydinosaamisella tutkija on halunnut selvittää yrityksen geneeristä sidettä markkinoihin nähden. Näkökulma on osa strategisen liikkeenjohdon resurssipohjaisen koulukunnan mukainen: sen mukaan resurssit ja kyvykkyydet tarjoavat tuote/markkina-ratkaisuja kestävämmän pohjan strategian muodostukselle. (Grant 1995) Salimäki (2003, 39) huomauttaa, että strategisten ryhmien muodostuksessa on viime aikoina saavutettu yhteisymmärrystä: oikea tapa muodostaa ryhmiä on käyttää markkinapohjaista laajuutta sekä resusseja kuvaavia dimensioita. Analyysin pohjalta olen päätenyt neljään keskeiseen ydinklusteriin kuluttajatuotemarkkinoilla. Prosessi on ollut iteratiivinen, olen vuoroin jaotellut toimialoja ja keskeisiä osaamisia, vuoroin vertaillut kansainvälistä markkinaa.

Ryhmien määrittämisessä keskeisiä muuttujia ovat siis olleet mallini mukaisesti toimiala ja kohde-markkina. Kohdemarkkinat olen koodannut siten, että kansallinen yritys on saanut yhden, alueellinen (Pohjoismaat, Baltia ja Itämeri) kaksi, kansainvälinen (Eurooppa) kolme ja globaali (toimintoja Euroopassa ja muulla mantereella) neljä pistettä. Lopulta olen laskenut kullekin toimialalle sen yritysten muodostaman aritmeettisen keskiarvon ja nimennyt sen globaaliusarvoksi. Tämän suorittuani olen katsonut minkälaiset toimialat omaavat minkäkinlaisen keskimääräisen globaaliusarvon ja lähtenyt muodostamaan ryhmittelyä. Ajatukseni on ollut selvittää, kuinka globaaleita eri toimialat keskimääräisesti ajatellen ovat ja sen jälkeen muodostaa niistä järkevänolaisia ryhmiä, joissa on sisäisesti samankaltainen globaaliusarvo sekä arvioimani yhtenevä kuluttajan ostopäätöskriteeri. Esimerkiksi yksi klustereista on palvelut, joka on tyypillisesti alueellista (globaaliusarvo lähellä arvoa 2) ja arvioin kuluttajien arvostavan siinä tyypillisesti tehokkuutta, joka käsittää saavutettavuuden ja edullisuuden yhteisarvon. Lopullista hienosäätöä suorittaessani olen ottanut huomioon arvioimani toimintapiirin, joka on antanut vihteitä



klusterin sisäisistä ryhmistä. Esimerkiksi edellä esittelemäni palvelu-klusteri jakautuu edelleen jakelijoihin (esim. pt-kauppa) sekä palvelutuottajiin (esim. teleoperaattori).

Näin katsoen analyysini tavoite on ollut yhdistää tarjonta ja kysyntä, mitä on yleisesti pidetty yhtäältä strategisen ryhmän pohjimmaisena ideana ja toisaalta myös strategian määritteenä. Hyvä strategiahän yhdistää oivaltavalla tavalla osaamisen ja tarpeeseen. (esim. Salimäki 2003, 42)

Klusteroinnin lisäksi analysoin kansainvälistymissuunnan. Olen siis merkinnyt kaikkien 177 yrityksen kohdalle niiden lähtömaan ja kohdemarkkinan. Tässä tarkastelussa luokat ovat olleet kansallinen, pohjoismainen, itämeri, Eurooppa ja globaali. Itämeri on vastannut tarkastelussani Pohjois-Eurooppaa, eli olen merkinnyt ne yritykset Itämeren alueella toimiviksi, joilla on ollut operaatioita sekä Baltiassa että Pohjoismaissa.

## 5.4 Toinen osa: syventävä kvalitatiivinen haastattelututkimus

Selvitettyäni empirian ykkösosuudessa viitekehysmallini markkinasuunnan, olen toisessa osassa selvittänyt haastatteluiden perusteella jäljelle jäävät dimensiot: johtamisen ja brandistrategian. Pyrkimyksenäni on ollut syventää näkemystäni ja päästä klusterin toimijoiden pään sisään.

### 5.4.1 Näyte: strategisten ryhmien ja vertailuryhmän edustajat

Tavoitteenani on ollut haastatella empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä osuudessa syntyneiden strategisten ryhmien edelläkävijäyrityksiä, jotka olen määritellyt ensisijassa globaaliuden mukaan. Ajatukseni on, että saman toimialan globaalimpi yritys on onnistunut löytämään paremman menestyskaavan, koska on päässyt sillä ulkomaille asti. Tietysti olen myös käyttänyt harkintaa löytääkseni aidosti edelläkävijäyrityksiä haastateltavakseni.

Valittuani potentiaaliset yritykset, olen tutustunut niiden internet-sivuihin perusteellisemmin sekä käynyt läpi saatavilla olleita uutisia, vuosikertomuksia ja esityksiä niistä. Lopulta olen esitellyt ne Toimeksiantajayrityksen tutorilleni, joka pitkään alalla toiminut ja liike-elämää tiiviisti seuraava henkilö. Valinnassa tavoitteena on ollut valita samasta klusterista varmuuden vuoksi eri tyyppisiä yrityksiä saadakseni mahdollisimman laaja-alaisen kokonaiskuvan. Näytteen ehdokkaat valittuani olen ottanut yhteyttä yritysten ylimpään johtoon, selvittänyt tutkimusta ja pyytänyt haastattelua. Osittain Toimeksiantajani panostuksen ansiosta olen melko hyvin onnistunut saamaan juuri toivomani yritykset haastateltaviksi. Yhden yrityksen kohdalla jouduin vaihtamaan kohdetta, mutta koin saaneeni yhtä mielenkiintoisen yrityksen alkuperäisen tilalle.

Klusterikohtaisten haastattelujen lisäksi halusin kokeilun vuoksi muodostaa yhdelle klusterille kontrastiksi vertailuryhmän ja tarkastella mahdollisesti syntyviä eroja. Vertailuryhmällä tarkoitan tutkimuksen kohteena olevan sektorin yrityksiä, jotka kuitenkin karsiutuivat tarkastelun ulkopuolelle kohdistamisen vuoksi. Siten kun tutkimukseni kohdistui pohjoismaisten kuluttajabrandien johtamiseen, valitsin vertailuryhmäksi ei-pohjoismaiset kuluttajabrandit.



Vertailuryhmän valitsin teknologia-ryhmälle, joka oli osoittautunut työpöytä tutkimuksessa kaikkein globaaleimmaksi ryhmäksi. Kahden yrityksen verrokkirytyksiksi halusin valita yhden idästä ja toisen lännestä, sillä tutkijat korostivat näiden välillä vallitsevaa johtamiskulttuurieroa. Halusin myös valita yritykset eri toimialoilta kahdesta syystä: (1) näin voin saada vielä mahdollista lisätietoa eri toimialojen käytännöistä ja rikastuttaa tutkimuksen brandijohtamiskäytäntöjä, (2) halusin luvata haastateltaville, ettei kilpailevia yrityksiä osallistu tutkimukseen jotta he voivat huoletta kertoa käytännöistään pelkäämättä tietojen vuotamista. Verrokkiryhmän haastattelu oli kokeilu ja ajattelin, että sen avulla voi löytyä jotain ja jos löytyy niin hyvä, mutta en toisaalta kyllä asettanut sille suuria odotuksia.

#### **5.4.2 Tutkimusmenetelmän valinta, haastattelurunko ja tutkimuksen suorittaminen**

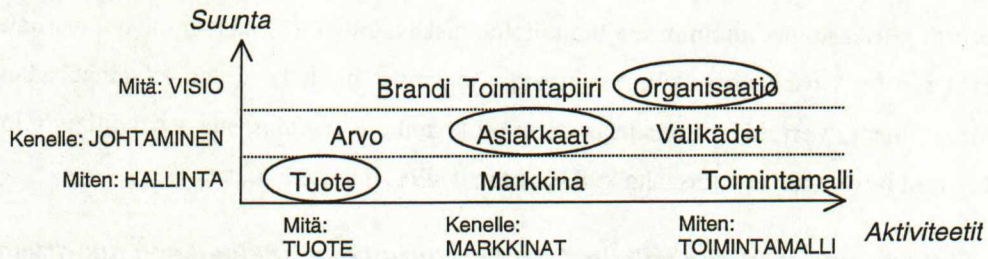
Kvalitatiivinen tutkimus voidaan suorittaa monin eri tavoin (esim. syvähaastattelut ja kyselytutkimus) ja tässä työssä olen valinnut tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun. Sillä tarkoitetaan jäsentymätöntä suoraa henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija pyrkii selvittämään haastateltavan motivaatiot, uskomukset, asenteet ja tunteet tietyistä aiheista. Tarkoituksena on näin selvittää tarkentavien kysymysten avulla asioiden taustalla vaikuttavat syyt. Tutkijalla on tärkeä rooli teemahaastattelussa ja tutkimustulosten parantamiseksi hänen tulee olla objektiivinen ja välttää tuomasta itseään esille. (Malhotra 1996, 174–176). Objektiivisuudella tarkoitetaan mm. tutkijan välttämistä omaa kommentoimista (Hirsjärvi & Hurme 1984, 43). Teemahaastattelun avulla pystytään saamaan haastateltavien näkemykset paremmin esille kuin esimerkiksi kyselytutkimuksesta. Yksilöllisen luonteensa ansiosta teemahaastattelu on myös haastateltavalle sosiaalisesti helpompi tilanne kuin esimerkiksi fokusryhmäasetelma. Teemahaastattelu asettaa tutkijan tosin vaativaan tilanteeseen: haastattelun jäsentymättömyys vaikeuttaa tulosten laadun arviointia ja korostaa tutkijan vaikutusta lopputuloksiin. Tutkimusmateriaali voi myös olla vaikeaa analysoida ja tulkita. (Malhotra 1996, 177) Teemahaastattelussa tutkija seuraa kysymyslistaa, mutta välttää johdattelevia kysymyksiä. Tutkimustulokset tulee esittää verbaalisessa muodossa. Lisäksi nauhurin käyttö ja useamman lähteen käyttö parantavat tulosten luotettavuutta. (Yin 1989, 89–91)

Haastattelurunkoa suunnitellessani haasteena oli se, kuinka strukturoitu haastattelun pitäisi olla. (Jones 1985) Kvalitatiivinen tutkimukseni perustuu puolistrukturoidulle haastattelurungolle, mikä sopii heterogeenisen tutkimusotoksen haastatteluun: eri haastatteluiden välillä täytyy olla joustava toimialojen ja yritysten erilaisista liiketoimintatilanteista johtuen. Esimerkiksi kansainvälistyminen ja globaalitoiminnan malli on olosuhteiltaan ja ratkaisuiltaan erilainen kuin eri alojen yrityksillä. (Morton-Williams 1985) Haastatteluissa päädyin nimeämään kolme teemaa (1: yritys, tuote ja kilpailuedut; 2: asiakkaiden markkinanäkymä ja toimialan kehityssuunta; 3: brandijohtamisen organisointi ja käytännöt) sekä kustakin alueesta pari avain kysymystä ryhmien keskinäisen vertailtavuuden parantamiseksi. Varsinaista haastattelua suunnitellessani hyödynsin viitekehysmalliani siten, että olen rakentanut teemahaastattelut viitekehysmallini avainpäätöstem varaan. Ideani oli, että kullakin tasolla avainpäätös ratkaisee olennaisella tavalla profiilin muodostumista. Esimerkiksi kohdeasiakkaiden valinta määrittää mitä arvoja yrityksen tulisi



välittää ja mitä välikäsiä se näiden arvojen toimittamiseksi tarvitsee. (kts. Avainpäätökset 4.5.2 ja teemahaastattelulomake liitteessä 2).

Kuvio 5-3: Viitekehysmallin avainkysymykset (mallissa ympyröityinä)



Brandijohtaminen koostuu prosessista ja osatekijöistä, ja tutkiessani brandijohtamista pohjoismaisella markkinalla, olen keskittynyt ensisijassa osatekijöiden arviointiin ja ennen muuta ollut kiinnostunut niistä ajatuksista, oletamuksista ja näkemuksista, jotka ohjaavat ylimmän johdon brandijohtamista. Näin ollen itse haastatteluissa olen pyrkinyt antamaan myös tilaa haastateltaville puhua tärkeäksi kokemistaan asioista. Oletamukseni on ollut, että tutkijana ja akateemisesta ympäristöstä käsin en välttämättä osaa kysyä oikeita kysymyksiä, jolloin tärkeää on onkia esiin sitä tietoa minkä kanssa johto painii brandijohtamisen osalta. Tuloksia kootessani huomasin, että sellaisia teemoja oli tosiaan noussut esiin, joita en ollut osannut haastattelua suunnitellessani asettaa kyseenalaiseksi.

Haastatteluni ajoittuivat keväälle 2003 ja ennen haastatteluja lähetin haastateltaville sähköpostitse haastattelurunon, jossa esitin haastatteluni aihealueet. Näin halusin varmistua siitä, että haastateltavani olivat varustatuneita vastaamaan aihealueeni kysymyksiin. Tarkkojen kysymysten lähettäminen olisi kuitenkin voinut liikaa ohjata saamiani vastauksia ja haastattelun kulkua, jonka toivoin olevan vuorovaikutteinen ja tilanteen mukaan elävä. Erityisesti halusin välttää kaunisteltuja mainospuheita. Vaikka itse haastattelut kysymyksineen olinkin suunnitellut vaihteleviksi, halusin säilyttää rungon eri haastatteluiden välillä samana. Näin tavoitteeni oli kuulla eri näkökulmia eri toimialojen ja yritysten välillä, joiden erot nousivat esiin vain saamalla samoihin kysymyksiin tai tarkemmin ottaen teemoihin erilaisia vastauksia. Haastatteluissa noudatin sellaista kaavaa, että aluksi esittelin teema-alueet ja sitten pyysin haastateltavaa kertomaan yrityksensä historian pääkohdat. Tämä oli usein toimiva tapa aloittaa haastattelu, koska kysymys oli helppo ja sen avulla haastateltavat pääsivät vauhtiin. Samalla itsekkin virityin kuuntelemaan haastateltavaa ja opin jotain yrityksen taustasta. Pääpaino ensimmäisellä ja toisella teema-alueella oli ensin ymmärtää yrityksen ainutkertaisuutta toimialalla, keskeisiä kilpailun raameja ja strategiaa. Vaikka halusinkin muodostaa haastatteluista haastateltaville mielekkään, en silti tinkinyt haastavuudesta, vaan aika kärkeästäkin kysyin jatkokysymyksiä siltä osin kun en ymmärtänyt. Esimerkiksi strategian osalta monen haastateltavan oli hankala summata yhteen, mikä on se olennainen elementti joka yhdistyy toimialan tilanteeseen ja jonka turvin yritys rakentaa asemaansa ja tulevaa kasvua. Koska teemat itsessään olivat



haastavia, haastattelut monikulttuurisia ja haastateltavat työssään menestyneitä, halusin varmistua että ymmärrän täysin heidän ajatteluaan.

Haastattelut suoritin vastaajan toimitiloissa ja ne kestivät lyhimmillään tunti vartista kahteen tuntiin. Yleensä pyrin saamaan tunnin kompaktisti tunnin haastattelun nauhalle, mutta useimmiten se venyi puoleentoista tuntiin. Nauhoitin siis haastattelut tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi ja lisäksi tein muistiinpanot haastatteluista, joiden pohjalta kertasin haastattelun lopussa tutkimuksen kannalta oleellimmat esiinnousseet seikat. Haastattelut olivat kaikki häiriöttömiä yhtä lukuunottamatta, jossa haastattelun keskeytti haastateltavan vastaanottama puhelu. Purin haastattelut word-tiedostoksi mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, minkä jälkeen lähetin puretut litteroinnit haastateltaville varmistaakseni, että olen ymmärtänyt ja tulkinnut heidän sanomansa oikein. Haastatteluista yhdessä katsoimme yrityksen mainontaa videolta, koska haastateltava halusi esitellä sitä. Lisäksi kolmessa haastateltava tuki vastaustaan piirroksin. Useampi haastateltava antoi lisäksi mukaan materiaalia, esimerkiksi sisäisen brandihallintakirjan. Näiden osalta menettelin niin, että piirsin ne haastattelun jälkeen itselleni muistiin ja lisäsin haastattelu muistiinpanoihin, jos ne jälkikäteen katsoen tuntuivat olennaisilta. Saamani materiaalin keräsin yrityksen tietoja käsittelevään kansioon, jota hyödynsin analyysiä tehdessäni. Lopulta haastatteluista yhden haastattelun litteroitu sivumäärä vaihteli 14 sivusta 20 sivuun, tehtyäni kaikki kymmenen haastattelua haastattelumateriaalia oli kertynyt lähemmäksi 200 sivua.

Osa haastatteluista suoritettiin muissa Pohjoismaissa ja varsinaisessa haastattelussa puhuimme englantia silloin kuin välillämme ei ollut yhteistä äidinkieltä, jotta haastattelun osapuolet olisivat toistensa tasolla kielellisesti: ruotsiksi osa asioista olisi todennäköisesti mennyt jokatapauksessa ohi.

### **5.4.3 Analysointimenetelmät**

Kvalitatiivisissa haastatteluissa minulla on ollut kaksi tavoitetta: ymmärtää yrityksen liiketoiminnallista tilannetta saadakseni syvempää tietoa strategisen ryhmän toiminnasta, ja toiseksi, löytää yrityksissä valloilla olevia brandijohtamiskäytäntöjä. Näiden analysoimiseksi olen käyttänyt kahta metodologiaa.

Yrityksen liiketoiminnallista tilannetta olen analysoinut tekemällä haastattelun pohjalta kustakin yrityksestä tiivistelmän, joka summaa tiedot mallin avainkysymyksistä: yrityksestä, toimialasta, liiketoimintastrategiasta ja brandijohtamismenetelmistä. Tämän jälkeen olen vetänyt yhteen saman klusterin yritystiedot ja vertaillut niiden yhteneväisyyksiä, sekä lopulta vielä tehnyt saman strategisten ryhmien osalta: vertaillut näin syntyneiden klusteritietojen pohjalta eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Olennaista analysoidessani on ollut erottaa yrityskohtainen eroavuus muusta toimialasta ja taloussuhdanteesta. Kyse on siis ollut siitä, mikä on todellakin tyypillinen toimintatapa tämäläisyykselle yritykselle eikä vain juuri tälle yksittäiselle yritykselle tai tälle tietylle taloussuhdanteelle. Tässä olennaisessa roolissa on ollut se, mitä yritykset ovat kertoneet toimialansa tilanteesta ja yrityksensä taustasta. Esimerkiksi yksi haastatteluista kertoo johtamismallinsa olevan tällä hetkellä hyvinkin paikallinen, mutta yhtiön havainneen muiden saman alan yritysten toimivan keskitetysti, mikä hänen arvionsa mukaan saa heidätkin suunnittelemaan johtamisen



keskittämistä tulevaisuudessa; ensimmäiset kokeilut tästä on jo tehty. Näin ollen arvio keskittämisestä kuulostaa vahvasti klusterille tyypilliseltä piirteeltä joka on irrallaan yksittäisestä yrityksestä tai talous-suhdanteesta.

Toinen analysointimenetelmäni on koskenut brandijohtamismenetelmiä. Haastatteluiden jälkeen tekemiäni klusterianalyysien jälkeen olen tarkkaillut, mitkä teemat nousevat esiin toistuvasti brandijohtamisen suhteen. Näin olen päätenyt seitsemään esiin nousseeseen teemaan. Nämä olen taulukoinut niin, että pystyakselille olen sijoittanut yritykset ja vaaka-akselille teemat. Tämän jälkeen olen laatikoihin kirjannut mitä yritykset sanovat kukin osaltaan teemoista vai sanovatko mitään. Huomattavaa on, että yhdessäkään haastattelussa en suoraan kysynyt teemoista, vaan ne ovat nousseet esiin spontaanisti haastatteluissa. Lopuksi olen ynnännyt sarakkeiden alimpaan laatikkoon yhteenvetona teemasta tehtävän johtopäätöksen ja laskenut yksinkertaisia prosenttiosuuksia. Raportoidessani näitä seuraavassa luvussa olen nostanut esiin teemaa kuvaavia lainauksia ja näkökantoja sekä merkinnyt niiden perään viitteeksi haastateltavalle yritykselle antamani anonyyminumeron. Näin lukija voi seurata kommenttien hajautuneisuutta ja varmistua siitä, ettei lainaukset ole jatkuvasti yhden ja saman haastateltavan sanomia. Numerointi on ollut myös välttämätöntä, sillä haastatteluja pyytäessäni lupasin haastateltaville anonyymiteetin loppuraportissa ja tähden sin, että tavoitteena oli vaan löytää käytäntöjä. Lainauksia olen muokannut kirjakielisemmiksi kuitenkin pyrkien säilyttämään ne mahdollisimman alkuperäisinä. Olen myös poistanut niistä sellaisia tarkenteita, jotka paljastavat suoraan haastatellun yrityksen. Tällöin olen esimerkiksi korvannut yrityksen nimen repliikissä vastaavalla yleissynonymilla ”yritys”. Koska tarkoitukseni oli antaa kokonaiskuva tutkittavasta aihealueesta, en ole myöskään nähnyt tärkeäksi yritysten paljastamista, mikä olisi saattanut viedä huomion varsinaisesta tarkastelun kohteesta (kts. Yin 1989, 143).

Analyysejä tehdessäni olennainen haaste on ollut materiaalin laajuus: haastatteluista on kertynyt liki 200 sivua, joiden alleviivaus ja marginaalikomentointi tuntui aluksi liian työläältä. Päädyin kuitenkin tekemään ensimmäiset alleviivaukset Acrobat Reader-ohjelmalla, jolla sivujen käsittely ja alleviivausten tekeminen olikin yllättävän vaivatonta. Kun haastatellusta yrityksestä tukenani oli muistiinpanot sekä alleviivatut litteroinnit, taulukointi sujui kohtuullisella työllä. Lopulta osuvien kommenttien ja lainauksien haku oli mahdollista taulukkoa karttana käyttäen. Menetelmäni oli lopulta aikaa vaativa, mutta olin sen suhteen ehdoton, sillä kuten kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta todetaan, tutkijan tulisi perehtyä materiaaliin syvemmin eikä vain luottaa ensimmäiseksi syntyvään mielikuvaan.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus: reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään tuottamaan luotettavaa tietoa, joka on sekä uskottavaa että pysyvää. Näitä tarkoitetaan validiteetillä ja reliaabeliulla. Kun tieto on *reliaabelia*, se on pysyvää ja toistettavaa, jolloin sama tutkimustulos on saatavissa uudestaan. Kyse on siis kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä voidaan edistää useilla tavoilla, esimerkiksi välttämällä systemaattisia virheitä, pitämällä riittävän laajaa tutkimusotosta ja varmistumalla samasta tutkimustuloksesta useammista lähteistä. (Hirsjärvi ym. 2000,



213; myös Uusitalo 1991, 84 ja Yin 1989, 45) Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkijan on dokumentoitava kaikki tekemisensä, jotta seuraava tutkija voi näiden perusteella suorittaa tutkimuksen uudelleen. (Yin 1989, 45). Systemaattisen virheen lisäksi tutkimukseen voi tulla satunnaista virhettä vastaajan muistaessa asiansa väärin tai osapuolien ymmärtäessä toisiaan eri tavoin kuin on ajateltu. Tutkijan onkin käytettävä yksiselitteisiä luottelu- ja tulkintasääntöjä huomioitava satunnaisvirheen mahdollisuus (Uusitalo 1991, 83–84).

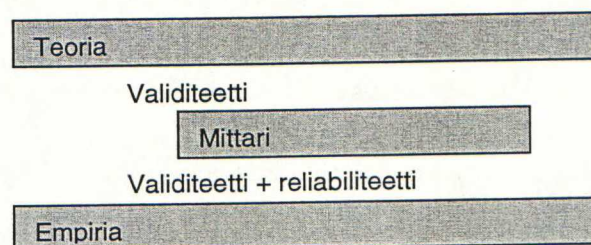
*Validius* viittaa puolestaan tutkimuksen oikeellisuuteen, mikä tarkoittaa tutkimusmittarin tai menetelmän kykyä mitata oikeaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 213; myös Uusitalo 1991, 84 ja Yin 1989, 45) Validiteettiä voidaan arvioida *sisäisesti* ja *ulkoisesti*: sisäisen validiteetti viittaa tutkimuksessa tehtyjen päätelmien oikeellisuuteen, ulkoinen puolestaan yleistettävyyteen. (Miles&Huberman 1994, 279; Yin 1989, 40–44)

Sisäistä validiteettiä voidaan parantaa *triangulaatiolla* eli käyttämällä täydentäviä metodeja ja lähteitä, identifioimalla epävarmat alueet ja arvioimalla huolellisesti kilpailevat selitykset. (Miles&Huberman 1994, 278–279) Kutsumanimiä triangulaatiolle on useita, mutta perusajatus on se, että samaa ongelmaa lähestytään usealta suunnalta. Näin voidaan parantaa luotettavuutta, koska eri menetelmät parantavat toistensa heikkouksia. (Denzin 1970 ref. Hirsjärvi ym. 2000, 215)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuutta voidaan parantaa merkittävästi kuvailemalla tarkasti tutkimustilanteet, jolloin lukija pystyy muodostamaan mielikuvan tutkimuksen luonteesta ja luotettavuudesta. *Validius* merkitsee tällöin kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta; tutkija tavallaan avaa tilanteen ja tulkinnan lukijan arvioitavaksi. Peruskysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen – onko se luotettava? (Janesick 2000 ref. Hirsjärvi ym. 2000, 214)

Validiteettiä ja reliabiliteettiä selventää seuraava kuvio. Sen mukaan validiteetti on avainasemassa mittariston suhteen, reliabiliteetti tulee esiin mittaristoa sovellettaessa empiriaan. (Niemi 1994, 16)

Kuvio 5-2: Validiteetin ja reliabiliteetin asema tutkimuksessa



Tutkimuksessani olen varmistanut luotettavuutta edellä esitetyin metodein: olen selvittänyt tarkkaan tutkimuksen etenemisen vaiheet, päätelmiäni syntyprosessin ja käyttänyt useita sekundaarisia ja primaarisia lähteitä, kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmetodia päätelmiäni pohjaksi (triangulaatio). Molempien avulla olen hakenut vastauksia samoihin kysymyksiin: mihin eri tyyppiset yritykset suuntaavat ja miten brandien johtaminen mukautuu näihin valintoihin.



### 5.5.1 Työpöytä tutkimuksen luotettavuus

Empirian ensimmäinen osuus on strategisten ryhmien ja sen kansainvälisen suunnan määrittäminen. Useimmiten tutkimus tehdään kvantitatiivista tutkimusotetta noudattaen; kuitenkin viime aikaiset tulokset ovat todistaneet, että eri tutkimusmenetelmin saadut tulokset ovat olleet samanlaisia. Kvalitatiivinen tutkimusote puolustaa siten paikkaansa luotettavuuden suhteen. (kts. esim. Nath&Gruca 1997; Osborne ym. 2001)

tarkastelu sisältää näytevirhettä, jos sitä tulkitaan virheellisesti laajana pohjoismaisena tutkimuksena. Tutkittavat yritykset on valittu suomalaisesta perspektiivistä katsoen ja näin ollen tutkimus edustaa nimenomaisesti Suomessa toimivien pohjoismaisten yritysten kansainvälistymistä, josta tarkastelen myöhemmin lähemmin nimenomaisesti tutkimuksen kärkeä, pohjoismaistumista.

Tarkastelussa arvioidaan strategisia ryhmiä ja niiden kansainvälistymisluokkaa; huomioon ei oteta myyntivolyymeita ja markkinaosuuksia, minkä vuoksi hyvin keskittynyt toimiala voi näyttää pienemmältä kuin tasaisesti hajautunut. Saman seikan johdosta ei voida arvioida täysin luotettavasti kaupan todellista suuntaa. Käytännössä tarkastelu vastaa lopulta vain siihen, mihin suuntaan yritykset ovat kansainvälistyneet – ääni per yritys periaatteella. Trenditietona se on silti kiinnostava ja tutkimusekonomian kannalta perusteltu: harkinnanvaraisesti sovellettuna se antaa kohtuullisen kuvan yritysten kansainvälistymisestä.

Tarkastelu pohjaa yritysten itsensä ilmoittaman tietoon ja sen koodaamiseen. Koodauksessa järjestelmällistä virhettä tuskin sattuu, sillä tutkijoita on vain yksi ja tällöin koodaus tapahtuu läpi tutkimuksen saman tässä esitetyn logiikan mukaisesti. Eri tutkijoiden vaikutuksesta sattunutta ajattelueroa tuskin siten syntyy. Sen sijaan jossain määrin ongelmallista on yritysten todellisen kansainvälisyyden arvioinnissa: monet yritykset ilmoittavat internet-sivuillaan ainoastaan myyntialueen ilman myyntilukuja, jolloin todellista kansainvälistymistä on hankala arvioida. Voiko esimerkiksi mahdollisesti kauaskin vietävää Karhu-olutta (Olvi-konserni) nimittää kansainväliseksi? Internet-sivustojen mukaan sillä on myyntitoimistot useissa maissa ulkomailla, mutta ilman myyntilukujakin voi uskoa, että valtaosa myynnistä tulee enintään Pohjoismaista. Samanlaisia hankaluuksia on myös muiden kohdalla. Huomattavaa myös on, että ruotsalaisilla yrityksillä on yleisesti ottaen selkeämpi fokus kansainvälistymisen suhteen, kun taas suomalaiset ovat edenneet hajautuneemmin – tarkastelun saattaa antaa suomalaisista yrityksistä liiankin kansainvälisen kuvan verrattuna ruotsalaisiin. Kokonaan toinen luku on vielä se, ilmoittaako yritykset julkisesti vielä valmisteilla olevia suunnitelmia. Tässä mielessä syntynyt tulos voi olla jossain määrin eilispäivää kuvaava.

Tunnuslukujen osalta olen seurannut yksinkertaisesti vain keskiarvoja ja havaintoyksiköiden määrää. Olen pitänyt tätä perusteltuna, sillä erinäisten keskiarvojen hajontalukujen seuraaminen olisi epätarkoituksenmukaista ilman varsinaisten yritysten myyntivolyymien käsittelyä. Olennaista on ollut myös harkinnan noudattaminen: huolimatta numeerisesta otteesta, olen tarkastellut kriittisesti, että kokonaisuus on järkeväolainen.



Seuraavassa esittelen syntyneet strategiset ryhmät sekä niiden painoarvot. Esittelen tuloksia enemmän seuraavassa luvussa, tässä kohtaa käsittelen ryhmiä niiden painoarvojen suhteen. Kuten sanottu, tutkimuksen koko laajuus on 177 yritystä. Pienimmän ryhmän osuus on noin kymmenen prosentin luokkaa koko tutkimuksen koosta.

*Taulukko 5-2: Tutkimuksen klusterit sekä niiden koko*

KLUSTERI	Glob-A	N	Osuus tutkittavista	TOIMIALA	Glob-A	N
1 DESIGN	2,77	44	25%	11 Muoti	2,28	18
				12 Asuminen	3,00	23
				13 Perinneelut	4,00	3
2 TEKNOLOGIA	3,59	17	9%	21 Kemian kuluttajat.	3,25	8
				22 Tekniset laitteet	3,83	6
				23 Autoteollisuus	4,00	3
3 LUONTO	2,57	55	31%	31 Harrastevalmistajat	3,38	18
				32 Elintarvike	2,22	37
4 PALVELU	1,98	63	35%	41 Rah.- ja vakuutus	2,00	6
				42 Matkailutuottaja	2,25	8
				43 Pt-kauppa	1,86	7
				44 Et-kauppa	1,75	16
				45 Media	1,89	9
				46 Ravitsemus	1,75	4
				47 Muut palvelut	2,31	13

N= 177

### 5.5.2 Syventävän haastattelututkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kyse on haastatteluiden onnistumisesta sekä tehdyistä tulkinnoista. Ensimmäiseksi on arvioitava haastattelutilannetta: onko se ollut luotettava? Tätä sisäistä validiteettia parantaakseni olen pyrkinyt haastattelemaan mahdollisimman osuvasti sitä henkilöä yrityksissä, jonka vaikuttaa keskeisesti yrityksen brandijohtamiseen. Tyypillisesti tämä on ollut yrityksen markkinointijohtaja (Vice President of Marketing/Branding/Communications), toimitusjohtaja tai yhdessä tapauksessa konsernin markkinoinnista vastaavan komitean jäsen, nimikkeellä markkinointipäällikkö. Olennaista on ollut, että henkilö aidosti on tekemisissä asian kanssa ja työkseen pohtii tutkielman aihealuetta.

*Taulukko 5-3: Haastateltujen asema yrityksessä (N=10)*

Asema	Lukumäärä
Toimitusjohtaja	1
Markkinointijohtaja (VP of Marketing/Branding/Comm., Marketing Director)	8
Marketing Manager (ylin markkinointihenkilö maassa)	1



Haastateltavat ovat saaneet ennen haastattelua tietää tutkimuksen taustatiedot sekä teema-alueet, joista aiomme keskustella. Sikäli kun haastateltavien äidinkieli ei ole ollut suomi, olemme puhuneet englantia, joka on tämän tason tehtävissä ollut kaikilla hyvin hallinnassa. Muutamissa tapauksissa haastateltavat ovat myös vastanneet osittain omalla äidinkielellään ruotsiksi, sikäli kun siihen on ollut tarvetta.

Itse haastattelutilanteet ovat olleet kestoaltaan lähes poikkeuksetta noin puolitoista tuntia. Luotettavuuden kannalta haastavinta on ollut varmistaa termien samankaltainen ymmärtäminen. Brandi sekä muut aihealueen termit ovat kaikille alalla toimiville tuttuja, mutta niiden merkityssisältö vaihtelee. Yhdelle brandi tarkoittaa tuotemerkkiä, toinen puhuu syvällisemmästä arvolupauksesta ja kolmas tarkoittaa sillä yritystä yleisesti. Tämä korostuu etenkin, kun ihmiset puhuvat suurten tunnettujen brandiyritysten puolesta, jolloin on ehkä useammin haastateltavat vastaavat mieluummin jotain kuin etteivät ymmärrä termiä tai kysymystä. Usein myös termien akateeminen merkitys on paljon syvällisempi ja monisäikeisempi kuin arki liikelämän käytössä oleva, niin että haastateltava ei välttämättä tule heti ajatelleeksi kysymyksen syvällisyyttä. Tämän sudenkuopan ohittaakseni olen haastattelutilanteissa tavallista enemmän varmistanut siinä hetkessä tekemäni tulkinnan, syventänyt heidän esille nostamia seikkoja ja kysynyt uudestaan sekä pyrkinyt viemään keskustelun mahdollisimman konkreettiselle tasolle. Usein olen kysynyt suoraan haastateltavilta mitä he tarkoittavat käytännössä puhuessaan käyttämistään termeistä.

Haastatteluiden jälkeen olen tehnyt välittömästi muistiinpanot sekä purkanut haastattelusta tekemäni nauhoituksen. Ainoastaan yhden haastattelun kohdalla olen joutunut käyttämään muita enemmän aikaa haastattelun purkamisessa, mikä on johtunut sekä teknisestä seikasta että haastateltavan puhetyylistä. Tämän haastattelun litteroinnin tarkastin vielä haastateltavalta ja sain vastakommentit. Myös valtaosa muista haastatteluista on pyytänyt ja saanut tehdyt litteroinnit vielä sähköpostilla tarkastettavaksi. Litteroidun muistiinpanon olen lukenut useaan kertaan lävitse sekä tehnyt siihen suoraan muistiinpanoni alleviivaten sekä marginaaliin kirjoittaen.

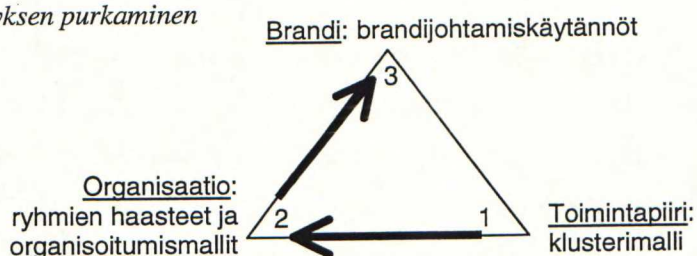
Ulkoisen validiteetin parantamiseksi olen käyttänyt tulkintoja tehdessäni useata lähdettä (haastatteluiden lisäksi vuosikertomuksia, internet-sivustoja, tiedotteita ja lehti uutisia) sekä vahvistanut käsityksiäni haastatteleamalla samasta strategisesta ryhmästä kahta eri yritystä. Uskoakseni ainoa merkittävä luotettavuutta koskeva vaara on ollut synteessin muodostamisessa: kun tarkoitukseni on mallintaa brandijohtamiskäytäntöjä Pohjoismaissa ja olen lähtenyt purkamaan sitä strategisten ryhmien kautta, vaarana on, että tutkijana pyrin alitajuisesti muodostamaan liian karikatyyrimäisiä profileita. Tällöin koherentin kokonaisuuden saavuttamiseksi tutkijana tulen irrottaneeksi vastaukset asiayhteydestä ja mahdollittaneeksi ne sopimaan niihin raameihin, jotka sopivat parhaiten kokonaisuuteen. Kuten sanottu, olen arvioinut tämän pahimmaksi uhkaksi tutkimukselleni ja kiinnittänyt tähän erityistä huomiota. Lisäksi ehkäistäkseni tämän, olen sopinut toimittavani tutkimustulokset haastateltujen yritysten käyttöön, jolloin tutkijana olen entistä kriittisempi tulosten tekemisessä.



## 6 POHJOISMAINEN BRANDIJOHTAMINEN

Käsittelen tässä luvussa empiirisen tutkimukseni tulokset, jotka samalla summaavat tutkielman annin. Tutkimuksen selkärangana toimi aiemmin esittelemäni viitekehysmalli, josta halusin selvittää markkina-, organisaatio- ja brandiulottuvuudet. Seuraavaksi esittelen tulokseni siten, että ensin käsittelen markkina-analyysin pohjalta syntyneen klusteroinnin, sen jälkeen kvalitatiivisten teemahaastatteluiden pohjalta selvittämäni strategisten ryhmien haasteet ja organisoitumismallit sekä lopulta esiin nousseet brandijohtamiskäytännöt.

Kuvio 6-1: Viitekehysmallin purkaminen



### 6.1 Pohjoismaisten kuluttajabrandien strategiset ryhmät

Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa selvitin pohjoismaisten yritysten toimintapiiriä. Tuloksena syntyi klusteri-malliksi nimittämäni kuluttajabrandien strategiset ryhmät, jonka perusteella brandit ovat jaettavissa neljään ryhmään. Näiden sisällä brandijohtaminen on samankaltaista johtuen markkinoille tarjottavan ydinhyödyn luonteesta. Klusteri-mallin oletuksia ovat, että pohjoismaiset kuluttajabrandi-yrityksen nojaavat neljään ydinsaamisalueeseen, ja kukin klusteri tukeutuu tärkeimpään ydinsaamisalueeseensa ja sovelta muita kyvykkyyksiä kilpailukeinoina.

#### 6.1.1 Kuluttajabrandien strategiset ryhmät

Ryhmät on muodostettu viitekehysmallin markkinasuuntauksen mukaan linkittämällä yritysten markkina- ja kuluttajayhteyttä. Kuvailen seuraavassa kunkin ryhmän osalta seuraavat tekijät: toimialat, alasegmentit, menestystekijä, esimerkkiyritykset ja kansainvälisyys.

I) PALVELU-yritysten toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, matkailu, rahoitus ja vakuutus, media, ravitsemus- ja muut palvelut; alaryhmiä ovat jakelijayritykset ja palvelutuottajat. Palvelu-ryhmän toimialat ovat ottaneet paikkansa yhteiskunnan peruspalveluiden tuottajina ja niiden menestymisessä olennaista on ollut tehokkuuden saavuttaminen: Pohjoismaat ovat pääosin harvaan asuttua ja palvelu on yleensä suunniteltu koko maan laajuiseksi. Saatavuuden ja kustannusjohtajuuden summana syntyvä tehokkuus on myös oletettavasti kuluttajalle keskeinen tekijä palveluiden ostamisessa (mm. pt-kaupan parissa yleisesti tunnettuina menestystekijöinä on pidetty juuri näitä kahta asiaa). Klusterin esimerkkiyrityksiä ovat Nordea, TeliaSonera, SAS, Biltema ja Spies-Tjäreborgin omistava Scandinavian Leisure Group. Kuluttajapalvelut ovat perinteisesti olleet työvoimaintensiivisiä, miksi ne ovat kehittyneet luonteeltaan alueelliseksi.

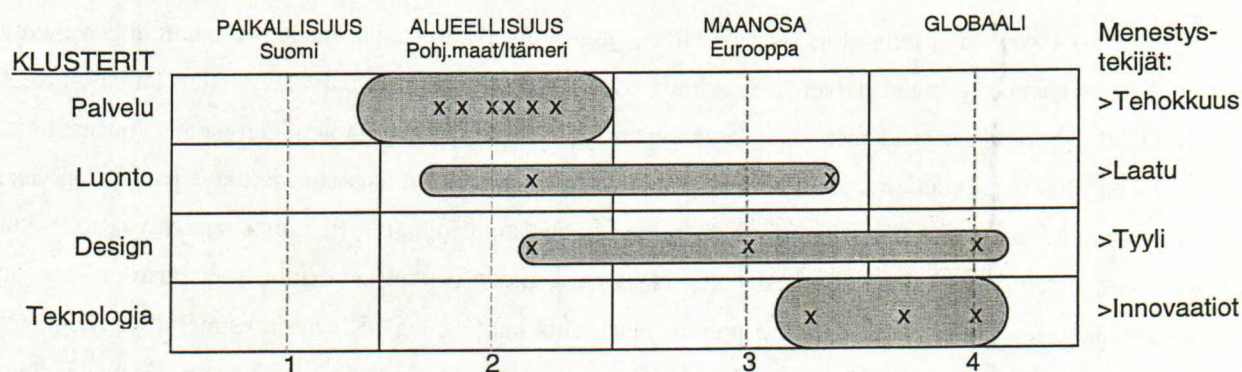


II) LUONTO-yritysten toimialat ja samalla alaryhmät ovat harrastevälinevalmistajat ja elintarviketeollisuus. Näiden yhteenliittävä tekijä on yhteneväisyys skandinaaviseen elämäntyyliin, tässä mielessä kyse on kulttuurisidonnaisesta ryhmästä: ryhmän yritykset ovat muotoutuneet ympäristön olosuhteiden mukaisiksi, mikä erottaa ne esimerkiksi Espanjan vastaavista. Tärkeä menestystekijä on laatu: esimerkiksi urheiluvälinevalmistajat kuten elintarvikeyrityksetkin korostavat tuotteissaan laatua, mikä on todennäköisesti kuluttajalle tärkeä ostokriteeri. Esimerkkiyrityksiä ovat Findus, Suunto ja Atria. Luonto-klusteri toimii nimensä mukaisesti yhtenäisten luonnonolojen alueella ja siksi ryhmän toiminta on alueellista, pääosin Pohjoismaista tai Itämeren alueella toimivaa.

III) DESIGN-yritykset jakautuu toimialojen suhteen asumisen, vaatetuksen ja perinnelelujen toimialoihin, joiden sisällä on kaksi alaryhmää: klassinen hinta/laatu- ja trendikäs hinta/muoti-idealla toimivat. Ruotsalaisten ja norjalaisten keskuudesta löytyy trendimallia (mm. Ikea, H&M, Dressman), kun taas klassisempaa linjaa löytyy suomalaisten ja tanskalaisten joukosta (mm. Marimekko, Kalevala Koru, B&O, Cottonfield). Klusterin yritysten keskeinen kompetenssi on skandinaavinen design -osaaminen: hyvien tuoreiden ja nuorekkaiden visuaalisten ideoiden synnyttäminen. Globalisaation myötä klusterin menestyneimmät edustajat ovat laajentuneet maailmanlaajuisesti, mutta tyypillisesti design-klusterin jäsen toimii kansainvälisesti Euroopan markkinalla. Kansainvälistymistä hidastava tekijä on makutottumukset, kulttuuri, jonka vaikutus on vähentymässä maailmallistumisen myötä.

IV) TEKNOLOGIA-yritysten toimialoja ovat auto-, elektroniikka-, lääke- ja kemianteollisuus, minkä perusteella alasegmentit ovat teknologia- ja kemiantuotteet. Teknologia-ryhmä toimii insinööri- ja tiedevehetoisesti. Tämän logiikan omaksuneet yritykset kehittävät parhaimmillaan state of art –teknologiaa intohimosta kehittelyyn ja parantamiseen. Teknologia-ryhmä on toiminnaltaan vanhaa alaa ja sitä on kantanut vanha keskittynyt pääoma teollisuuskonserneissa. Esimerkkiyrityksiä ovat lääketeollisuuden Pharmacia, elektroniikkateollisuuden Nokia ja Electrolux sekä autoteollisuuden Volvo ja Saab. Teknologia on hyvin tuotevetoista, mikä tekee siitä globaalin toimialan.

Kuvio 6-2: Klusterianalyysin tulos



Edellinen on graafinen esitys strategisten ryhmien sijainnista kansainvälisellä areenalla. Tummennettu alue ilmaisee ryhmän sijainnin, ristit klustereissa ilmaisevat ryhmään kuuluvien toimialojen keskiarvot.



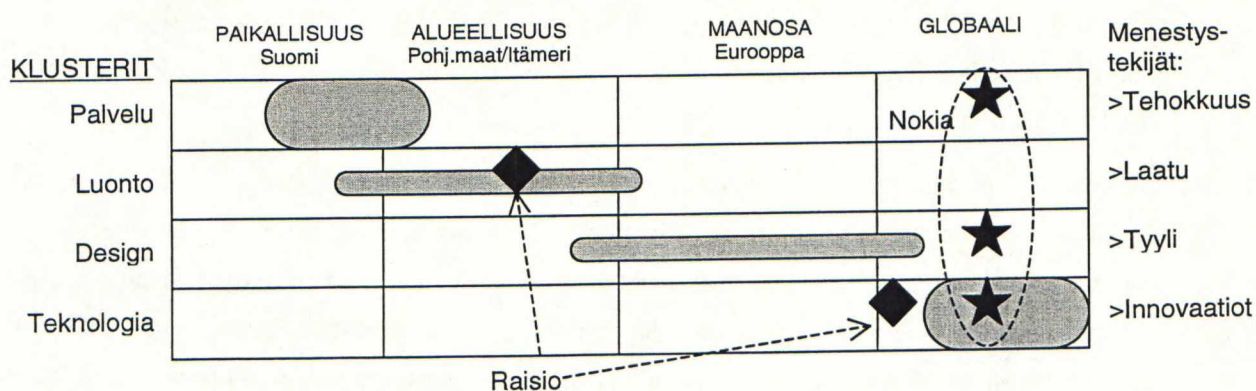
### 6.1.2 Strategisten ryhmien dynamiikka

Tutkimuksessa käytetty klusterointi tuottaa tietysti karikatyyreja ja selvää on, että useat yritykset ja sitä myötä jopa toimialat liikkuvat toistensa rajapyykeillä: esimerkiksi Bang&Olofsen sekoittaa toiminnassaan skandinaavista muotoilua ja teknologiaosaamista, SAS puolestaan tehokkuutta ja tyyliä. Klusterit onkin muodostettu toimialan yleisen ydinosaamisen mukaisesti. Klusteripohjainen tarkastelu antaa kiinnostavia näkökulmia yritysten menestyksen arviointiin: onhan kyse menestymisessä paljolti oikeanlaisen arvoketju- ja kompetenssikonstellaation rakentamisesta. Klusterimallin pohjalta voidaan nähdä kahdenlaista liikehdintää ryhmien kesken: (1) markkina-aseman vahvistamista muiden strategisten ryhmien ydinkompetenssien avulla, ja (2) kansainvälistymistä siirtämällä kohti globaalimpia klustereita.

*Markkina-aseman vahvistaminen:* Jos perusoletus on se, että pohjoismaisilla kuluttajabrandimarkkinoilla on neljää ydinosaamisaluetta, joiden ympärille on mahdollista rakentaa menestyviä kansainvälisiä brandeja, niin miten selitämme esimerkiksi Nokian menestystä, jonka on yleisesti arvioitu olleen pitkään teknisesti Ericssonin jäljessä? Klusterimallin mukaisesti teknologia-ryhmän menestystekijä on innovaatiot ja ydinosaaminen insinööriosasta. Nokia on kuitenkin yksipuolisten teknologisten innovaatioiden sijaan soveltanut muita alueen kompetensseja vahvistaakseen tuotteidensa asemaa. Näin yritys on voinut pääsyt hyödyntämään suurempia rajahyötyjä kuin mitä perinteiset jo valmiiksi pitkälle viedyt teknologiset toiminnot olisivat pystyneet tarjoamaan.

*Kansainvälistyminen:* Myös välillä tapahtuu siirtymistä yhdestä toiseen. Esimerkiksi Raisio toimii nykyisellään kahdessa ryhmässä: sen perusliiketoiminta on elintarviketeollisuutta, joka on vahvasti alueellista, mutta kansainvälistymisen myötä se on siirtynyt teknologia-ryhmään kehittämään elintarvikkeiden funktionaalisia ainesosia. (www.raisio.fi)

Kuvio 6-3: Klusterimallin hyödyntäminen



Klusterianalyysi antaa myös hyvän mahdollisuuden arvioida yritysten liiketoimintaa kilpailuedun suhteen. Porterilaisittain voisi arvioida, että strategisten ryhmien ydin rakentuu luonto-ryhmän osalta niche-strategiaan, muotoilu- ja teknologia-ryhmien osalta differointiin, sekä palvelu-ryhmän suhteen kustannusjohtajuuteen. (Porter 1986a; kts. samasta logiikasta myös Treacy&Wiersema 1995)



### 6.1.3 Strategisten ryhmien kansainvälistymissuunnat ja kansainvälistyminen

Koska tavoitteena on ollut tutkia erityisesti alueellisia markkinoita, tutkimukseen valittujen yritysten pohjalta on Strategisten ryhmien lisäksi analysoitu yritysten kansainvälistymistä. Tulokset antavat suuntaa suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten eroavuudesta: suomalaisten yritysten kansainvälistymisfokus oli useimmiten Itämeren suunta (n. 30% suom. yrityksistä), kun taas ruotsalaisyritykset yritykset suuntaavat useimmiten Pohjoismaihin (n. 50% ruots. yrityksistä). Norjalaisten ja tanskalaisten yritysten suuntautumisesta ei voida tämän tutkimuksen perusteella tehdä päätelmiä.

Taulukko 6-1: Tutkittujen yritysten kansainvälistymissuunnat

Minne/Mistä	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska		Muu		#	%
Kansallisia	18 %	19	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	19	11 %
Itämeri	31 %	32	2 %	1	0 %	0	0 %	0	0 %	0	33	19 %
Pohjoismaat	15 %	15	53 %	31	40 %	2	60 %	6	0 %	0	54	31 %
Eurooppa	18 %	19	24 %	14	60 %	3	10 %	1	0 %	0	37	21 %
Globaali	17 %	18	22 %	13	0 %	0	30 %	3	0 %	0	34	19 %
	58 %	103	33 %	59	3 %	5	6 %	10	0 %	0	177	100 %

Suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten suuntautumiseroista voidaan tässä yhteydessä tehdä vain arvauksia. Ruotsalaisilla yrityksillä on keskeinen sijainti sekä traditioiden ja kielikysymysten pohjalta vankka asema pohjoismaisella markkinalla. Koska ruotsalaiset dominoivat pohjoismaista markkinaa, voisikin melkein karrikoiden sanoa, että mitä pohjoismaisemmaksi tulemme, sitä enemmän valtaa luovutamme rajan yli Ruotsiin. Suomalaiset yritykset ovat usein puolestaan pyrkineet etelään Baltian markkinoille, joka on ollut kehittymätön ja edullinen markkinaosuuksien valtauksia ajatellen. Markkinoiden jakoa kuvaa ruotsalaisyrityksen edustajan kommentointi vetäytymisestä Baltian markkinoilta: "Ehkä te Suomessa sitten tunnette Baltian aluetta paremmin kuin me. Omalta osaltamme vain totesimme, ettei meillä ollut menestymismahdollisuuksia siellä. Markkinoiden rakenne siellä on kuin menisi ajassa 50 vuotta taaksepäin ja me emme voineet hyvin siellä. Kaikki on juuri päinvastoin kuin täällä: olennaiset muuttujat ovat erilaisia, matala tulotaso, volyymit ...se vain ei ollut meille."

Sekä pohjoismainen että baltian markkinat ovat kuitenkin kuluttajapotentiaalin perusteella pieniä, ja vaikka molemmissa on etuja, niissä on myös haittansakin: Pohjoismaiden markkina on ostovoimainen, mutta saturoitunut; Baltian markkina puolestaan kehittymätön, mutta sirpaloitunut, köyhä ja turvaton. Näiden yhteisvaikutuksesta etenkin Suomessa on ollut nähtävillä suuntautumista Itämeren markkinalle, joka on suuri alueellinen markkina (100 miljoonaa kuluttajaa), omaa Hansa-liiton aikaisia perinteitä sekä tuo yritykselle strategista joustavuutta heterogeenisen markkinarakenteen vuoksi. (World Fact Book; BCG:n tutkimus Nov 2001) "Vaikka me olemme pohjoismainen yritys niin, meilläkin on päämarkkinaalue nimenomaan Itämeren alue. Se on juuri näin, että jos laskee Pohjoismaat, Puolan ja pelkästään Moskovan ja Pietarin sekä osia Pohjois-Saksasta, niin se on noin 100 miljoonaa kuluttajaa. Siitä jos saa 10 prosenttia markkinaosuutta, niin se alkaa olemaan jo aika paljon."



Yritysten kansainvälistymiskeinojen suhteen yhteistä klustereille ja yrityksille oli se, että niiden kansainvälistyminen lähti käyntiin ensin vientivetoisesti, mutta kehittyi sitten edelleen fuusioiden, tytäryhtiöiden tai allianssien kautta kohti globaalia alueellista johtamismallia. "Me ollaan lähdetty siitä, että tänä päivänä ei voi olla maailmanlaajuinen tavaramerkki jakelijoiden kautta, vientifirman logiikalla, yksinkertaisesti siksi, että jakelijoita kiinnostaa niiden oma toiminta eikä tavaramerkki. Jos susta tulee tavaramerkki osana jakelijan portfolioa, niin se on kyllä enemmän sattumaa kuin johdonmukaista brandin hallintaa." Yritykset tarvitsevat paikallisesti brandinrakennukseen sitoutuneita operaatioita, jotka voivat olla omia tytäryhtiöitä tai keskinäiseen riippuvuuteen perustuvia alliansseja. "Nyt me ollaan kahden viime vuoden aikana pyritty virtaviivaistamaan meidän jakelutietä, joka on johtanut siihen, että me suljettiin meidän Euroopan tytäryhtiö ja jakelu hoituu nyt emokonsernin kautta Euroopassa. Erikoistuotepuolella teimme sopimuksen, että jatkossa yksi yritys hoitaa 75% koko maailmanlaajuisesta jakelusta."

Kansainvälistymisen vauhtiin vaikutti selkeästi yritysten koon lisäksi niiden tuotepatteristo: mitä laajempi tuoteportfolio ja monimutkaisempi konsepti, sen hitaampaa kansainvälistymistä haastateltavat näkivät. Tyypillisestihän born global –yritykset etenevät suoraan maailman markkinoille yksinkertaisen kapean rajatun tuotekonseptin turvin. Kansainvälistyminen nähtiin myös yrityksen konseptia kehittävässä prosessina: "Jos yritys tekee perustyön Suomessa ja Ruotsissa, niin se voi valita sieltä ne parhaat tuotteet, jotka voisi saada kuluttajien hyväksynnän myös Norjassa ja jos se onnistuu, niin sitten siinä sulla on jo kolme maata ja sen voi viedä edelleen neljanteekin."

## 6.2 Strategisten ryhmien liiketoiminnalliset haasteet ja organisoituminen

Seuraavassa käsittelen edellä esittelemäni jaottelun perusteella kunkin ryhmän haasteita ja strategioita. Tävoitteeni on syventää näkemystä eri strategisten ryhmien liiketoimintatilanteesta ja pohjustaa brandijohtamiskäytäntöjen esittelyä.

### 6.2.1 *Palvelu: tehokkaampia kokonaisuuksia ja mittakaavaetuja*

Kuten olen aiemmin käsitellyt, palvelu-ryhmän yritykset koostuvat jakelijoista ja palvelutuottajista. Yrityksillä on traditionaalisesti kuluttajamarkkinoilla ollut vahva paikallinen leima, minkä voidaan arvioida johtuneen liiketoiminnan työvoimaintensiivisyydestä – monistaminen ei yksinkertaisesti ole ollut mahdollista ja laajentuminen on tuonut mukanaan johtamisongelman. Tilanne on kuitenkin muuttunut teknologia-vallankumouksen myötä, joka on mahdollistanut taustatoimintojen yhdistämisen ja tuonut siten mittakaavaetuja sekä tehnyt välimatkoista lyhyempiä tietoliikenteen ja liikenneyhteyksien paranemisen johdosta. Yhtäältä se on tehostanut ja keveäntänyt sekä siten lisännyt klusterin kansainvälistymismahdollisuuksia; toisaalta se on synnyttänyt uudenlaista itsepalveluteollisuutta, joka on tuonut uutta kilpailua jakelutien liiketoimintaan (esimerkiksi matkatoimistot). "Ajattelimme, että tarvitsemme kriittisen massan asiakkaita voidaksemme tuottaa palveluita riittävän tehokkaasti. Näimme että Euroopassa oli suunta yhdentymiseen ja miettiessämme eri markkinoita, uskoimme Pohjoismaiseen markkinaan, jossa meillä on maiden välillä tarpeeksi yhtäläisyyksiä ja historiaa voidaksemme toimia yhdessä yli-rajojen."



Tehostumisen myötä myös konsepteja on viety eteenpäin. "Kuluttajat haluavat selkeitä konsepteja hinnan ja laadun suhteen, joiden pohjalta määriteltyjen ominaisuuksien mukaan olemme rakentaneet omaakin konseptiamme. ... Toisaalta aina vallitsee teesi ja antiteesi, ja välillä tuntuu, että tässä konseptoinnissa on menty liiankin pitkälle. Nyt voi hyvinkin olla pienten yksilöllisten liikkeiden kevät-aikaa."

Murros palvelu-klusterissa on heijastunut kaikkiin klustereihin, sillä muutokset jakelutiessä näkyy luonnollisesti hyödykevalmistajienkin liiketoiminnassa. Erityisesti päivittäistavarakaupan piirissä on vakiintunut keskustelu jakelutiemurroksesta, joka käsittelee tehostamisen vaikutuksesta tapahtuvaa valikoimien ja toimintatavan muuttumista.

Palvelu-ryhmän haasteena on siten ollut aiempaa kansainvälisempi toimintamahdollisuus, joka on ajanut toimijat mittakaavaetujen tavoitteluun. Koska tätä on edeltänyt ensin kansallisten markkinoiden yhteensulautuminen, kyseessä on lähinnä ollut yli-rajojen tapahtuva fuusioituminen naapurimaiden vastaaviin paikallisiin jätteihin tai tytäryhtiötoiminnan aloittaminen. Klusterin laajentuminen on ollut luonteeltaan evolutionääristä ja intensiivistä. Pohjoismaat muodostavat tässä palvelu-ryhmän globaalin markkinan, jonka sisällä haetaan vahvuutta. "Meidän täytyy ensin penetroida täysimääräisesti pohjoismaiselle markkinalle ennen kuin menemme eteenpäin. Tämä tarkoittaa markkinaosuuksien tavoittelua tietyillä kansallisilla markkinoilla ja muuten yleisesti sisäisten toimintojen yhdentämistä ja säästöjen kerryttämistä."

Brandien suhteen palvelu-ryhmällä haetaan yleisen strategian pohjalta tehokkuutta, mikä näkyy yhtenäistyvänä brandi-ilmeenä, keskitettynä johtamisena ja hintaedun tavoitteluna.

### **6.2.2 Luonto: kokonaisvaltaisempia tarjoomia ja brandikokonaisuuksia**

Luonto-ryhmä on edellä esitetyn palvelu-ryhmän tapaan ollut verrattain paikallista, sillä sen toimialat, elintarviketeollisuus ja harrastevalmistajat, ovat rakentuneet luonnonolojen ja elintottumusten varaan. Klusterin on kansainvälistynyt kahdelle tasolle: (1) Jakelutiemurros ja kotimaan markkinoiden saturaatio ovat alueellistanut yritykset fuusioiden kautta ulkomaille, (2) toisaalta yhä avoimempi globaali markkina on tarjonnut etenkin harrastevalmistajille mahdollisuudet hakea kasvua maailmanmarkkinoilta.

Klusterin pelisäännöt ovat molemmissa tapauksissa muuttuneet ammatimaisemmiksi: "Meille suurin muutos lähiaikoina on ollut globalisoituminen yli rajojen, jolloin mekin olemme joutuneet hakemaan kokoa olaksemme parempi yhteistyökumppani vähittäisportaalle. Yhteistyö jakelutien kanssa on kehittynyt paljon, jos katsoo niitä villejä vuosia jolloin yksittäiset kauppakohtaiset suhteet ratkaisivat paljon. Tänä päivänä ollaan enemmän ketjuohjauksessa ja valikoimanhallinta korostuu voimakkaammin. ... Ja valitettavastihan se menee siihen, että koolla alkaa olla valitettavan suuri merkitys. Jos ketjut alkavat ostaa tavaroita enemmän pohjoismaisella tasolla, niin silloinhan se tarkoittaa sitä, että meillä pitää olla salkku joka on kiinnostava ei vain Suomessa vaan koko Pohjoismaissa. Valikoimarakenteesta osa on kansainvälisiä brandeja, joista osa voi olla pohjoismaisia brandeja, osa paikallisia brandeja sekä suuri osa kaupan omia tuote-



merkkejä. ... Yhä enemmän ja enemmän ollaan menossa teknisempään kaupankäyntiin, jossa faktoilla ja numeroilla on suurempi merkitys.”

Kuluttajien suhteen klusterin sisäinen yhteinen haaste on ankkuroida oma liiketoiminta uuden aiempaa globaalimman sukupolven kulutustottumuksiin ja hyödyntää kuluttajien elintapamuutokset ja avoimuus kansainvälisiin toimijoihin. “Täytyy muistaa et joka maassa syntyy vuosittain uutta sukupolvea: Suomessa 60 000 ja Ruotsissa vajaat 100 000 uutta kuluttajaa, joilla ei ole mitään preferenssiä ja niiden kiinni saaminen joka vuosi on tärkeää, jotta voidaan säilyttää se asema mikä on. Pelkästään traditioon luottaminen ei auta. Nuoret matkustaa yhä enemmän ja saa vaikutteita muualta, et mikään ei ole enää niin pyhää kuin joskus on voinut olla. ... Toisaalta pitää muistaa, että kun puhutaan makutuotteista, niin olemassaolevat makutottumukset eivät helposti muutu. Uutuustuotteiden kohdalla ensin pitää saada jakelu ja sitten kuluttajat kokeilemaan sitä. Henkiinjäämisen ratkaisee ostojen jatkuvuus. ... Ja kauppa on tottunut nopeisiin lanseerauksiin, mutta entäs jos haluat rakentaa uutta kulutustottumusta tai käyttötapaa, joka yleensä vie pidemmän aikaa?”

Tässä muutoksessa yritykset näkevät tuotteiden laadun olevan avain markkinoille, mikä pitää sisällään määreitä kuten innovatiivisuus, puhtaus, terveellisyys, kestävyys ja eettisyys. “Meidän kilpailuetuja ovat edelläkävijyys, laatu, kestävyys ja ymmärrys kuluttajasta. Kovimmat kilpailijat löytyvät etenkin vähittäismyymälän sisältä löytyvät substituuatit. ...Suurimpia haasteita on saada kauppa sitoutumaan rakentamaan nimenomaan tätä tuotekategoriaa meidän kanssa, tällä hetkellä me ei edes päästä sillälaila kuluttajien näköpiiriin kuin me haluttaisiin.” Koska valmistajan markkinat ovat kaksi napaiset (jakelutie ja kuluttaja), keskeisiä kilpailukeinoja ovat jakelutien osalta ECR-toiminnan kehittäminen ja brandien rakennus kuluttajamarkkinoiden suuntaan. Tehokkuusvaatimusten paineissa ryhmän yrityksen hakevatkin brandinrakennuskeinoja, jotka samaan aikaan rakentavat brandia ja jakelutietä.

Luonto-ryhmän yrityksillä tärkeä menestystekijä on siten jakelun saavuttaminen ja vastavoimana jakeluportaan yhdentymisestä, fuusiiokehitys valmistajapuolella tuntuisi hyvinkin mahdolliselta. Jakelutiessä luonto-ryhmän yrityksillä on olennaista saavuttaa vankka asema, sillä kuten edellä todettu, keskeisimmäksi kilpailijaksi koetaan samoissa myymälöissä olevat substituuatituotteet. Vankkaan asemaan päästäkseen, ryhmän yritykset voivat pyrkiä valtaamaan yksittäisiä segmenttejä ja venyttämällä brandia uusille tuotealueille. “Käytännössä me rakennetaan itseämme sisään tällä hetkellä eri tuotealueille, se tehdään kohteliaasti rikkoen perinteisiä sääntöjä. Vaikka paikallisia markkinoita voidaan rakentaa yksittäisten tuotteiden ja sovellusalueiden kautta, meidän täytyy löytää yhdistäviä teemoja joiden puitteissa tätä kokonaisuutta ja tuotekategoriaa rakennetaan.” “Se missä me ollaan vahvoilla on tuotteet, maut ja brandit, koska niitä ei voi kopioida. Se on myös meidän neuvotteluasema kauppaanpäin, koska kauppa haluaa himoitumpia brandeja, joita ostetaan ja jotka myy hyvin.”



### **6.2.3 Design: kaunista arkea ja uusia tuotealueita**

Design-ryhmän toimialoja ovat muoti ja asuminen, jotka ovat luonteeltaan edellisiä kansainvälisempiä. Yhteinen keskeinen kompetenssialue toimialoilla on skandinaavinen design –osaaminen, joka näkyy yritysten kyvykkyytenä tuottaa raikkaita, omaleimaisia tuotteita markkinoille. Yleinen uskomus alalla on, että skandinaavisten toimijoiden pienuus on pakottanut ne perustamaan toimintansa kekseliäisyyteen suurien markkinointibudjettien puuttuessa. Lopputulema kuitenkin on se, että designin ympärille on Pohjoismaissa syntynyt osajia ja perinteitä. Klusteri jakautuu kahteen ei toimialojen, vaan toimintaidean suhteen: osa toimijoista ovat ottaneet toimintaideakseen tuoda edullista designia kaikille kuluttajille (demokraattinen segmentti, esim. Ikea), toiset puolestaan korostavat tuotteissaan laatua (luksus-segmentti, esim. Bang&Olufsen, Marimekko). Klusterin toimintaa on muuttanut yhä avoimemmat ja globaalimmat markkinat, joilla edulliselle designille on ollut kysyntää. Toisaalta maailman markkinoiden polarisoituessa, ovat myös luksus-tuotteiden markkinat entistä syvemmät. Kriittinen kysymys sen suhteen on kuitenkin se, onko suhteellisen pienillä pohjoismaisilla yrityksillä varaa ja osaamista profiloitua luksus-tuote kategoriaan globaaleilla olemassaolevilla markkinoilla. Toistaiseksi kuitenkin todellista maailman mainetta on ainoastaan tämän ryhmän niillä yrityksillä, jotka ovat toimineet demokraattisella toimintaidealla. Niiden toiminnassa esiin onkin noussut ei niinkään tuotekehitys, vaan logistiikan ja taustatoimintojen järjestäminen. Koska voitto näillä yrityksillä nousee ennen kaikkea myyntivolyymistä, se on ajanut nopeaan toimintasykliin alalla. Esimerkkinä toimialan hektisyydestä Suomessakin toimiva Zara-muotiketju kertoo uusia valikoimia kahden viikon välein. Näin nopeatempoisen liiketoiminnan ohjaaminen on johtanut paitsi loppuun asti vietyyn toimintajärjestelmien hiomiseen, myös keskitettyyn toimintamalliin.

Brandijohtamisen kannalta yritykset ovat ensisijassa pyrkineet istuttamaan brandilleen omaleimaisen identiteetin ja sen jälkeen saavuttamaan sille markkinoita. Markkinoiden saturoituessa yritykset ovat joko hakenneet volyympohjaisen tuottomallin yritykselleen, jolloin mallistoja uusitaan jatkuvasti ja design on osa kaunista arkea, jota uusitaan jatkuvasti. Toinen toimintalogiikka on ollut omaleimaisen idean säilyttäminen ja sen levittäminen uusille tuotealueille perustuotealueiden saturoituessa.

### **6.2.4 Teknologia: taistelua globaaleista markkinaosuuksista**

Teknologia-ryhmän toimialoja ovat elektroniikka-, kone- ja kemianteollisuus. Klusteri on luonteeltaan globaalia ja sen yrityksillä on juuret vanhoissa teollisuusryhmittymissä. Yhteinen kompetenssialue on insinööritraditio, joka on sekä Suomessa että muualla Pohjoismaissa korkealla. Klusteri jakaantuukin kahteen segmenttiin: mekaaniisiin ja kemiallisiin tuotteisiin.

Teknologia-ryhmän muutosvoima on sekin globaalistuminen: keskeisenä mittarina ei olekaan enää kansalliset markkinat, vaan globaalit markkinaosuudet. Tämä tapahtuu yhä useammin fuusioiden ja yritysostojen kautta, joissa peruskaava on osto ja sulauttaminen. Ostojen rahoittamiseksi yrityksissä etsitään jatkuvasti kustannustehokkuutta, jotta hyödyt saataisiin entistä nopeammin kuitattua kasvun jatkamiseksi.



Perinteisesti ryhmä on saanut käyttövirtaa tuoteinnovaatioista: uudet tuotteet ovat tuoneet kuluttajia ostoksille nopeammin kuin tuotteet lakanneet toimimasta vanhuuttaan. Viimevuosina muotoilun merkitys on korostunut teknologia-klusterissakin: "Kuluttajatottumusten muutosten myötä ihmiset käyttäytyvät eri lailla, mikä muuttaa tuotevaatimuksia. Yhä useammin tekniset laitteet liittyvät sosiaalisiin tilanteisiin, jolloin esteettiset vaatimukset kasvavat. ... Tulevaisuudessa tuotteiden muotoilu, materiaalit ja muut vastaavat tulevat yhä merkityksellisimmiksi." Kasvua yritykset hakevat siis käyttäytymismuutoksista, joiden myötä markkinoiden tuotekantaa voidaan uusia edelleen aiempaa nopeammin tyylien mukana, ja toisaalta, myymällä tuotteita enemmän nykyisille asiakkaille. "Useilla on useampi televisio kotona, vaikka vain yhtä tarvittaisiin. Miksei samoin voisi olla muidenkin teknologisten tuotteiden kohdalla?" Toinen kasvupotentiaali nousee viitehinnan nostamisesta: "Esimerkiksi Englannissa joitain vuosia sitten nostettiin ihmisten hintamielikuvaa tietyssä tuotekategoriassa ja näin muutamassa vuodessa markkinaa kasvatettiin 50%".

Klusterissa kovin haastaja ovat globaalin markkinajaon mukaisesti Aasian innovaatio- ja lännessä Yhdysvaltojen markkinointikeskeiset yritykset. Molempien alueiden toimijoilla on etunaan perinteet ja suuret sisämarkkinat, missä suhteessa Eurooppa on tullut perässä ja vasta nykyisellään alkaa tarjoamaan yrityksilleen samaa kilpailuetua kuin Aasia ja Yhdysvallat. Näyttäisikin siltä, että markkina-alueet alkavat erikoisuutta kilpailuetunsa suhteen ja edellä sanottujen joukossa eurooppalaisilla yrityksillä on design-osaaminen puolellaan. Klusterin kanssa kilpailevat ennen muuta substituoit: "Periaatteessa kyse on viime kädessä siitä, mihin ihmiset käyttävät rahojaan. Minkälaista erikoisuutta ja luksusta itselleni sallin ja millä saralla sen teen? Meidän vastuulla on promotoida tuotteidemme tuomaa loppuhyötyä ja tuotealuetta, ja meidän toimialamme on laiminlyönyt sitä paljon. Olemme olleet joko liian tuotekeskeisiä tai sitten liian paljon kiinni elämäntyyliissä, joka on taas toisesta päästä mennyt yli." Klusterin mahdollisuutena nähdään brandien on samankaltaisuus: "Markkinamme on täynnä perustuotteita, joissa on hyvin vähän tunnepuolen erilaistamista, vaikka tietysti pieniä niche-brandeja löytyy, markkinaa hallitsevaa brandia ei ole."

Brandijohtamistilanne on ollut globaaliuden vuoksi kaikkein haastavin. Olemassaolevia malleja ei juurikaan ole, vaan todellista tietoa ja käytäntöjä luodaan jokapäivä. Koska markkinaosuuksia on hankittu levittäytymällä, brandijohtamisongelma on ollut identiteetin säilyttäminen ja sen muokkaaminen, sekä käytännön johtamisasioiden suorittaminen. Teknologia-klusterissa nähdään brandin venyttämistä yhä useammalle tuotealueelle, millä pyritään saavuttamaan suurempi ostotiheys. "Käyttämällä pääbrandiamme useammassa tuotekategoriassa, pääsemme yhä useammin saman brandin puitteissa yhteen asiakkaan kanssa. Hyödyimme siitä, jos voimme synnyttää luottamusta tuotemerkkiämme kohtaan ja kuluttajat yhä useammin luottavat meihin ostoissaan."

### **6.2.5 Teknologia-ryhmän vertailuryhmä: tuoteadaptointeja**

Verrokkiryhmän liiketoiminnalliset haasteet olivat samat kuin edellä esitetyllä muulla teknologia-klusterilla: kyse oli globaalien markkinaosuuksien taistelusta voittamalla paikallisia taisteluita. Kiinnostava ero löytyikin oikeastaan ei ehkä niinkään erona pohjoismaiseen teknologia-ryhmään, vaan katsanta kannasta.



Pääkonttoreita haastatteleamalla oli paljastunut brandijohtamistavoitteita ja käytäntöjä, joihin liittyi paljolti tuotekehitys ja substanssin etsintä, satelliitteja haastatteleamalla brandijohtaminen oli enemmän viestintään keskittyvää. Vertailuryhmä oikeastaan täydensi näkemystä klustein toiminnasta, vaikka fokus olikin erilainen.

Tällä hetkellä globaalien yritysten paikallisoperaatiot toimivat melko itsenäisesti. Pääkonttoriin raportoidaan lukuja ja osallistutaan jossain määrin koulutuksiin ja tapaamisiin, mutta muuten markkinointia johdetaan itsenäisesti. Kokonaisuus on hyvin paljon portfolio-mainen ja tutkijoiden kuvaamaa koordinoitua johtamista: paikallisoperaatio valitsee emoyhtiön portfolioista markkinalle sopivia tuotteita ja toimii ennen muuta markkinointi- ja tukiosastona valmistajan ja jakelutien välissä. Toimialan ja yrityskulttuurin perusteella mainontaa tehdään joko hyvin paikallisesti tai alueellisesti yhdistäen koko Pohjoismaat saman päättäjän alle. Brandijohtamiskäytännöt olivat hyvin samanhenkiset kuin muiden yritysten pääkonttoreidenkin. Esimerkiksi substanssi nousi esiin keinona ymmärtää asiakasta viestintää varten, kun pääkonttoreiden puheissa tietoa tarvittiin tuotekehitykseen. Brandijalustaa käytettiin ennen muuta viestinnän avain-sanomina alueellisella markkinalla, kun pääkonttoreiden puheissa se oli tarkemmin määritelty ja rakennettu johtamismalli.

### 6.3 Strategisten ryhmien johtamismallien vertailu: kohti keskittämistä

Liiketoiminnallisten ja strategioiden lisäksi halusin vertailla haastateltujen yritysten organisaatorakennetta ja johtamisfokusta. Tutkijoiden (mm. Aaker&Joachimsthaler ja Kapferer) mukaan tällä on keskeinen merkitys yli-rajojen ulottuvaan brandijohtamiseen.

#### 6.3.1 Organisaatorakenne

Yhtenä tärkeänä tavoitteenani oli löytää haastatteluiden perusteella yritysten organisoitumis- ja johtamislogiikka. Mielessäni oli Chakavarthy ja Perlmutterin (1985) neljä globaalien toiminnan mallia: paikallinen, alueellinen, etninen ja geosentrinen. Todennäköisenä vaihtoehtona pidin mielessäni jakoa, jossa jokaiselle klusterille allokoituu yksi näistä malleista ja olin jopa pitänyt loogisena, että esimerkiksi etnosentrinen johtamismalli liittyy luontevasti design-ryhmän toimintaan ja on sen todennäköinen organisaatiomuoto. Näin ei kuitenkaan ollut.

Ensimmäinen havainto oli, että johtamismallin selvittäminen ei ollut yksiselitteistä. Yritykset rakentavat johtamismallinsa käytännön pohjalta ja tutkijoiden mallit eivät sellaisenaan esiinny useinkaan yrityksissä. Näin ollen vaatii jossain määrin tulkintaa päättää, mitä mallia kulloisenkin firman kohdalla käytetään. Toinen ongelma oli vaihtelu: yhdessä yrityksen osassa noudatetaan yhdenlaista logiikkaa, mutta kun mennään tietylle osa-alueelle logiikka muuttuu. Kolmas tekijä on dynaamisuus: monet yrityksistä sanoo tekevänsä nyt yhdellä tavalla, mutta olevansa menossa toiseen suuntaan. Aika-tekijään liittyy myös historia ja tapahtumat: ei ole tavatonta, että yritykset tekevät kompromisseja organisoitumisessa saadakseen aikaan konsensusta. Erityisesti pohjoismaisissa fuusioissa tuntuu näkyvän tätä piirrettä. Neljäs havaintoni



oli, että yritykset ovat itsekkin kansainvälistymisen jälkeen jossain määrin hämmentyneitä ja ristiriitaisia oman yrityksensä organisaatiosta, eli toimintarakenteesta.

Näin ollen en pystynyt yhdistämään luotettavasti globaaleita toimintamuotoja klustereihin. Kovasti tulkiten ja perustellen se olisi onnistunut, mutta sen jälkeen se ei olisi enää kuvannut todellisuutta. Päädyinkin tekemään yleisempiä johtopäätöksiä. Keskeinen löytö on se, että kaikki haastateltavat olivat menossa keskitetymppään suuntaan. Huomattavaa on, että haastateltavat edustavat pääkonttorin ääntä voittopuolisesti ja vertailuryhmä olikin ennemminkin neutraali keskittämisen suhteen. Esittelemissäni globaalin toiminnan malleissa keskitetty johtaminen edustaa vientiyrityksen logiikkaa ja paikallinen johtamismalli täydellistä portfolio-johtamista, jossa yksittäiset yritykset ovat sijoituksia. Näin ollen nämä molemmat muodot voitiin unohtaa pohjoismaisia johtamismalleja haettaessa. Jäljelle jäävät mallit olivat alueellinen ja geosentrinen johtamismalli. Olen tulkinnut teorioiden pohjalta, että regiosentrisyys viittaa koordinoituun johtamismalliin ja geosentrinen transnationaaliseen rakenteeseen. Mallien yhtäläisyys on ilmeistä ja niiden ominaispiirteet myötäilevät toisiaan. Esimerkiksi Chakravarthy ja Perlmutter (1985) EPRG-profiilin regiosentrinen toimintamalli painottaa alueen sisäistä mukautumista ja autonomiaa, mikä on hyvin samanhentinen lähtökohta ajatuksena kuin Bartlettin ja Ghoshalin (1985) koordinoitussa organisaatiossa. Heidän mukaansa yritys toimii tällöin osittain sekä paikallisesti että alueellisesti ja esimerkiksi tuotteet voivat tulla konsernin emoyhtiöstä käsin, mutta paikallinen organisaatio toimii itsenäisesti viedessään niitä markkinoille.

Yllättävä havaintoni oli, että luonteeltaan alueelliset klusterit (palvelu ja luonto) ovat yhä enemmän menossa paikallisesta geosentriseen transnationaaliseen rakenteeseen, kun taas globaalimmat ryhmät (design ja teknologia) siirtyvät yhä voimakkaammin keskitetystä koordinoituun alueelliseen malliin. Selytyksenä tähän voi olla se, että kompleksisempi ja rakenteellisesti mittavampi transnationaalinen rakenne onnistuu rajoitetummalla alueella, kun taas koordinoitu malli tasapainottaa vaativaa maantieteellistä kohdemarkkinaa.

Transnationaalinen rakenne on verkkomainen organisaatiomuoto, jossa markkina-alueen eri puolille perustetaan erilaisia osaamiskeskuksia ja siten pyritään hyödyntämään eri alueiden erikoisosaamisia ja välittää yhden suuren raskaan keskuksen syntymistä. Vaikka transnationaalisen rakenteen idea lieneekin ollut esimerkiksi hyödyntää eroavuudet keskittämällä tuotanto itään, markkinointi länteen ja niin edelleen, pohjoismaisen markkinan mikrokosmoksessa syyt lienevät usein raadollisemmat. Kun halutaan perustaa aiodosti pohjoismaisen yhtiön ja se tehdään fuusioilla, täytyy jokaiselle maaosapuolelle antaa oma "korvaamaton" rooli ja jakaa vastuuta keskuksiin. Muodostamalla keskuksia voidaan edelleen tehostaa organisaatiota ja nostaa osaamista. Esimerkkinä transnationaalisesta rakenteesta nähdään monen pääkonttorin yhtiöitä.

Koordinoitussa rakenteessa yrityksellä on selkeästi yksi pääkonttori, josta johdetaan alueellisia toimia raamittamalla toimintarajoja ja muodostamalla toimintajalustoja. Malli sinänsä on perinteinen ja sen



piteissa rakennetaan kansainvälistä yritystä, joka ei yleensä vahvasti identifioitu mihinkään maahan, vaan toimii mieluummin tässä suhteessa harmaana "kansainvälisenä" yrityksenä.

### 6.3.2 Markkina- ja johtamisfokus

Organisaatorakenne, kuten edeltä selviää, liittyy olennaisesti siihen, minkälainen on yritysten johtamisfokus. Termi on hankala, mutta tarkoitan sillä sitä, mille markkinalle yritys tähtää ja millä strategialla. Seuraava taulukko selvittää asiaa.

Taulukko 6-2: Haastateltujen yritysten markkina- ja johtamisfokus

	TUTKIELMAN POHJOISMAALAISET YRITYKSET		EUROOPPALAISET YRITYKSET
	Kohdemarkkinat	Markkinointimix	Markkinointimix
Maakohtainen	-	50 %	26%
Alueellinen	30 %	40 %	34%
Globaali/Kv	70 %	10 %	40%

(Lähde: vertailutieto eurooppalaisista yrityksistä Kapferer 1999, 363)

Taulukosta selviää, että haastateltavat yritykset tähtäsivät useimmiten globaaleille markkinoille, mutta ainakin vielä toimivat paikallisesti rakentaen markkinointimixin maakohtaisesti. Olen havainnollistanut tätä asettamalla taulukkoon pyramidit osoittamaan yritysten jakautumista painopisteen mukaan. Klusterimallissa maantieteelliset alueet oli jaettuna neljään tasoon, mutta tässä globaali ja kansainvälinen taso ovat yhdistettynä vertailtavuuden parantamiseksi. Näin ollen johtamismalleja voi vertailla suoraan sekä kuvioon 3-10 rakenteen puolesta että Kapfererin (mt.) vastaaviin tuloksiin eurooppalaisten kuluttajabrandien joukossa tekemiinsä tutkimuksiin. Hänen mukaansa suurten eurooppalaisten yritysten markkinafokus ja myös markkinointimix rakennettiin yhdistetysti koko alueelle. Pohjoismaisten yritysten keskuudessa tekemäni tutkimuksen perusteella yritysten painopiste on kyllä globaali tai kansainvälinen, mutta johtamisfokus oli vielä selkeästi paikallinen. Vaikka vertailen tässä vain 10 haastatellun yrityksen markkina- ja johtamisfokusta, huomattavaa kuitenkin on, että haastattelemani yritykset ovat edustaneet selkeästi edelläkävijä-ryhmää ja merkittävä havainto on se, että markkina- ja johtamisfokus eivät ole korreloineet toisiaan. Haastattelemani pohjoismaisen konsernin viestintäjohtaja sanoo, että he ovat omassa toiminnassaan seuranneet paljolti eurooppalaisten yritysten käytäntöjä ja seurailleet niitä. Tämä kommentti, edellisessä alaluvussa kertomani yleiset keskittämisaikomukset ja tämä vertailu puoltavat sitä, että johtamisen painopiste on todellakin siirtymässä vastaamaan enemmän markkinafokusta.

## 6.4 Brandijohtamiskäytännöt

Tutkielman tarkoitus oli käsitellä brandijohtamisen muuttumista ja käytäntöjä. Klusterianalyysi sekä niiden liiketoimintareliteettien kuvailun tarkoituksena oli tuottaa tietoa brandijohtamisen taustalla vaikuttavista tekijöistä, muutosvoimista. Kukin yritys soveltaa parhaiten sopivia keinoja tavoitteisiinsa pääsemiseksi. Tässä alaluvussa käsittelen kahdeksan eniten esille noussutta brandijohtamiskäytäntöä tai siihen läheisesti vaikuttavaa teemaa. Teemoja en ole nostanut oma-aloitteisesti esiin haastatteluissa, vaan ne on



haastateltavien itsensä esiinnostamia. Kommenttien perään olen numeroinnut vastaajan, jotta lukija voi varmistua kommenttien hajautuneisuudesta.

#### **6.4.1 Brandijohtaminen keskeinen osa yritysten liikkeenjohtoa**

Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat brandin keskeisenä johtamisvälineenä: "Operatiivisella tasolla brandijohtaminen on hyvin keskeinen osa meidän liiketoimintaa. Mä uskon, että myös johto on viimeisten viiden vuoden aikana havahtunut siihen eikä vain juhlapuheissa ... Mä sanoisin oikeasti sen merkitys on kasvanut koko ajan, johtuen ihan siitä, että ilman brandeja ei ole hirveen paljon muuta. Jos katsoo yrityksen arvostusta ja arvoa, niin paljolti se perustuu siihen mitä tuotemerkkejä se omistaa, koska tuotantokoneisto ja muu on kopioitavissa. Se asema ja mielikuva mikä meillä on kuluttajien päässä, sitä ei noin vain osteta. ... Sen vuoksi sitä ei saisi koskaan myöskään ulkoistaa, vaan sen pitäisi säilyä talon sisällä keskeisenä osaamisena." (1)

Brandien roolin nähtiin kasvavan myös muilla kuin kuluttajamarkkinoilla: "Kirjat ja lehdet kirjoittivat pari vuotta sitten brandien tärkeydestä kuluttajamarkkinoilla, mutta yritysmarkkinoilla sanottiin ostopäätösprosessin olevan rationaalinen. Kuitenkin kun tuotteet yhä edelleen samankaltaistuvat, brandien merkitys korostuu sielläkin entisestään." (3) Näin katsottuna korostuu brandin rooli lupauksena ostajalle hyvästä tuotteesta ja palvelusta: kahden samanlaisen tuotteen kesken brandituote on turvallisempi valinta, koska sillä ei ole varaa toimia vahingollisesti maineensa säilyttämiseksi. Yrityskaupan parissa puhutaankin usein maineesta, joka liittyy tältä osin brandikeskusteluun – brandi on hyvä maine ja brandin rakentamisessa kyse on maineen rakentamisesta. Brandirakentajien joukkoon onkin liittynyt pr- ja viestintätoimistot, joiden keinot rakentaa brandia ovat lähtökohdiltaan erilaiset vaikkakin taustalla oleva strateginen työ lienee samankaltaista brandinrakentajien kesken. "Meille pr-toimisto teki lanseerausvaiheessa asemointisuunnitelman ja he tekivät sen erittäin hyvin. Sen tekemisessä he käyttivät jakelutiehaastatteluita ja fokusryhmiä eri maissa. Koska meillä on joitain hyvin ainutkertaisia tuotteita, oli kiinnostavaa kuulla mitä ihmiset sanovat; Suomesta tuli todella hassuja kommentteja. ... Tämä oli minulle kiinnostavaa ja jätti selkeän mielikuvan kuinka etenen markkinoinnin kanssa. Fokusryhmät oli fantastinen työkalu." (5) Haastateltava kertoi vaihtaneensa brandinrakentajan mainostoimistoon, jotka perinteisemmin nähdään brandinrakentajina. Tilanne kuitenkin elää: mainostoimistojen keskuudessa on virinnyt keskustelua luovasta ajattelusta keinojen käytössä, jolloin mainonta ei olekaan mainostoimistolle ainoa tapa rakentaa brandia. Suomalaisista mainostoimistoista ainakin muutama kärkikastin toimisto on selkeästi siirtänyt omaa toimintafokusta perinteisen mainonnan keinoista kohti pr-toimistojen linjaa, mutta pr-toimistojen suunnalta ei ole ollut näkyvissä liikehdintää mainontaan.

Puolet yrityksistä (2, 1, 3, 4, 10) nosti oma-aloitteisesti esiin ylimmän johdon roolin keskeisenä tekijänä brandijohtamisessa: "Olemme päättäneet, että toimitusjohtaja on ylin brandijohtajamme. Tärkeätä menestyksellemme on se, kuinka vakavasti otamme sen. Toimitusjohtajamme on siten ylin brandijohtaja, vaikka käytännön työ tehdäänkin liiketoimintayksiköissä." (2)



Huolimatta brandien tärkeydestä, noin kolmanneksella oli käytössä osittain tai täysin vierasomisteinen brandi. Tällaisiin ratkaisuihin oli jokaisessa tapauksessa ajautettu ajan saatossa: kahdella oli taustalla yrityskauppa, johon oli liittynyt osittainen omistusoikeus brandiin, ja yksi oli vuokrannut käyttöönsä euroopanlaajuisen brandin. "Myydessämme yhden divisioonistamme siirsimme kaikki oikeudet brandiimme ulkopuolisen yrityksen haltuun, jonka omistajiksi tulivat divisioonan uusi omistaja ja me. Yritys on ennemminkin hallinnollinen yritys, jossa on töissä lähinnä juristeja ja se hallinnoi kaikkia brandiimme liittyviä rekisteröintejä. Divisioonamme ostajalla on lisenssi käyttää brandia omalla tuotealueella ja meillä se on kaikkien muuhun." (3) Sikäli kun brandinrakennus todellakin kerryttää yrityksen aineetonta varallisuutta, voisi kuvitella, että tämäntyyppisiin järjestelyihin ja etenkin brandin vuokraamiseen liittyy tulevaisuudessa haasteita. Kustannusten jakaminen on tietysti molemmille mielekästä, kun osapuolet eivät ole kilpailevia, mutta voisi kuvitella että brandirakennus käy haastavaksi tilanteiden muuttuessa: Miten brandinrakennustyö jaetaan tasapuolisesti, niin ettei toisesta tule rakentajaa ja toisesta hyödyntäjää? Miten laatuongelmien seurauksesta aiheutuvat kustannukset jaetaan? Ja miten nykyinen molemmille suotuista tilanne säilytetään? Vuokraukseen liittyy samanlaiset ongelmat: yritys tulee maksaneeksi ensin brandin vuokrauksesta ja sitten sen rakentamisesta, mutta siirtää näin syntyneen brandiomaisuuden vastikkeetta takaisin vuokraajalle. Tai vastaavasti vuokraajan kannalta ajatellen taitamattomuuttaan tuhoaa muualla rakennetun brandiomaisuuden. Brandien yhteisomistukseen liittyy siis tässä esittelemiäni mittaamis- ja sopimishaasteita, ja tutkijasta tuntuikin yllättävältä, että haastateltavat eivät nostaneet esiin tähän liittyviä hallintatyökaluja tai menetelmiä. Yhteisomisteinen brandinhallinta tuntuikin olevan henkilökohtaisten suhteiden ja kulloisenkin tilanteen selvittämisen varassa. Kuitenkin tutkijalle näytti siltä, että jokaisessa näissä tapauksissa oli selvästi enemmän brandinrakennukseen panostava osapuoli joka toisaalta dominoi brandin identiteettiä heikommaksi tappioksi, ja toisaalta, vastaa yksipuolisesti kustannuksista omaksi haitaksensa. Yhteisomisteisessa brandinhallinnassa onkin viidakon lait tässä mielessä.

#### **6.4.2 Brandiportfolion harventamisella kohti vahvoja brandeja**

Valtaosa yrityksistä (1, 2, 3, 5, 6, 9, 10) käytti portfolio-mallia toimintansa suunnittelussa huolimatta brandien lukumäärästä tai strategiasta: "Olemme ennemminkin brandien talo kuin branditalo ja toimimme toisiaan täydentävien brandien varassa houkutellaksemme eri kuluttajaryhmiä." (9) Missään haastattelussa ei silti noussut esiin viitteitä varsinaisesta strategisesta brandiportfolio-ajattelusta, jossa varsinaisen liiketoimintastrategian tueksi muodostetaan koheettinen yhteenpelaava brandiportfoliostrategia niin, että kullakin brandillä on kokonaisuutta vahvistava strateginen rooli (kuten Aaker ehdottaa, kts. luku 4.2.2).

Suurin osa yrityksistä toimi monoliittisella brandistrategialla (master branding) ja alle puolet yrityksistä toimi monibrandistrategialla (1, 2, 3, 9). Monibrandistrategialla toimivat yritykset toimivat sisäisesti yhdistetysti, niin että brandit edustivat yhdenlaista arvolupausta kuluttajien suuntaan. "Olemme määritelleet kullekin brandille niille kuuluvan profiilin. ... Tuotannossa ja tuotekehityksessä on jatkuva keskustelu eri brandien kesken säilyttääksemme tasapainon eri brandien omaleimaisuuden ja synergioiden kesken." (3)



Kenelläkään ei kuitenkaan ollut aikomusta laajentaa brandien lukumäärää, pikemminkin päinvastoin: monoliittisella brandistrategialla toimivat ilmoittivat pysyvänsä siinä ja monibrandyryitykset ilmoittivat suunnittelevansa edelleen brandien harventamista: “Meillä oli alkujaan yli 30 brandia ja strategiavalinnan myötä päätimme keskittyä vain viiteen, joiden avulla aiomme kehittää vahvoja ulkomaille asti vietäviä konsepteja.” (9) Kaksoisbrandaus nousi tässä esiin keinona sulauttaa yrityksiä toisiinsa ja keinona siirtyä kohti monoliittista brandia. Kahdella haastateltavista oli kokemuksia siitä: “Meidän liiketoiminnassa on hyödyllistä käyttää molempia brandeja rinnan, sillä tuotteen elinkaaren johdosta brandilleen lojaali kuluttaja saattaa haluta ostaa uudestaan vasta viiden vuoden päästä ja ilman kaksoisbrandausta hän ei ehkä osaisikaan tuotettaan meiltä”. (2) “Kaksoisbrandauksen ansiosta meidän ei tarvinnut investoida mitään uuden brandin esittelyyn ja muutokseen.” (7)

Brandien harventamisen syynä nähtiin yhtäältä vahvuuden hakeminen: “Se että pystyttäisiin rakentamaan positio joka maahan Pohjoismaissa, niin se tarkoittaisi käytännössä, että se tapahtuu vähemmällä määrällä brandeja ja silloin ne brandit on voimakkaampia, koska ne eivät ole vain yhden vaan monen maan brandeja ja volyymit on suuria. Ja jos maantieteellisesti peitto on suurempi, niin se nostaa sen arvoa ja käyttömahdollisuuksia. Plus että silloin myös meidän tuotevalikoima on kapeampi, mikä tarkoittaa myös suurempaa tehokkuutta tuotannossa.” (1) Useassa yrityksessä (1, 2, 6, 7, 9) vahvuus koettiin tärkeäksi toimialan keskittymisen vuoksi pudotuspelin välttämiseksi: “Uskon että pelureita tulee olemaan pohjoismaisella markkinalla 2–3 isoa, joilla on tausta täällä. Ollaanko me niiden joukossa, vaikea sanoa, mutta rakenteellisesti tämä tulee käymään.” (1) “Mä luulen niin, että viiden tai kymmenen vuoden päästä meillä on kolme tai neljä suurta peluria, saattaa olla et onkin vain kaksi tai kolme.” (6)

Vahvuuden lisäksi tavoiteltiin tehokkuutta: “Viimeisin kehitysvaiheemme on ‘ollut kustannussäästöjen hakeminen ja se on ollut enemmänkin jatkuvaa. Tämä tarkoittaa erityisesti tuotantoa, että meidän täytyy miettiä missä tuotantolaitoksemme ovat – erityisesti jos tähtäämme vähempään määrään brandeja ja paikallista tuotantoa tyydyttääksemme tiettyjä paikallisia markkinoita. Merkittäviä mittakaavaetuja voidaan saavuttaa jäsentämällä tuotantoa emotehtaaseen ja sen satelliitteihin.” (2)

Harventamisessa usempia brandeja liitetään yhteen osaksi vahvempia merkkituotteita, jolloin vaarana on määreiden kasaantuminen muutaman harvan merkin varaan ja merkitysten sekoittuminen ja brandien lai-  
meneminen. Tätä ei kuitenkaan nähty uhkana. “Se riippuu täysin siitä, mihin identiteetti ankkuroidaan ja mitä brandi edustaa. Sen ei tarvitse olla tuote, vaan se voi olla osaamisalue.” (2) Uusien tuotekategorioiden yhdistäminen saman brandin alle ajaa yritykset ainakin kehittämään identiteettiä ja syventämään sitä tuotekeskeisyydestä. Näin katsottuna brandiportfolion harventaminen voi hyvinkin tukea brandien vahvempaa identiteettiä, kun niiden kehittämiseen on enemmän voimavaroja ja tekijät on pakotettuja katsomaan brandia syvemmin. Kyse onkin siitä kuinka hyvin prosessi hallitaan.

Monoliittisella brandistrategialla tunnistettiin myös uhkia: “Potentiaalinen vaara yhden brandin strategialla on se, ettei se pysty täyttämään yhtä paljon kuin mitä se on esillä ja mitä yritys kokonaisuudessaan



edustaa. Ongelmat laadussa, innovaatiokyvykkyudessa, asiakassuhteissa ja muilla alueilla voi vahingoittaa myös muuta liiketoimintaa, vaikka tietysti vastaavia hyötypuoliakin löytyy varmasti.” (2) Ehkä keskeisin vahvuus monoliittisellä brandistrategialla on tunnettuuden saavuttaminen. Brandin keskeisin tavoite on kuitenkin viime kädessä päästä kuluttajan valintajoukkoon ostopäätöstä tehtäessä ja mitä vahvempi brandi, sen todennäköisempää sinne pääsy on.

#### **6.4.3 Substanssi merkittävin vahvan brandin rakentaja**

Yli puolet haastatelluista (1, 2, 4, 6, 7, 8) korosti substanssin roolia brandin rakennuksessa: “Tämänlaisessa brandiyrityksessä se on tärkeää, että yrityksen sisällä ymmärretään mikä yritys on, mitä se tuottaa, mikä on se yritysilmapiiri, jolla sitä yritystä johdetaan.” (4) “Suurin muutos on aina ollut sisäinen, saada ihmiset mukaan muutokseen ja ajattelemaan uudella tavalla.” (2) “Tietysti meidän logo ilmentää meidän brandia, mutta mun nähdäkseni suurin osa brandin rakennuksesta tapahtuu itse ratkaisuisamme – se mitä voimme tarjota asiakkaalle ja miten, se on se brandi kaikkein eniten.” (8)

Substanssin asemaa yrityksessä kuvaa hyvin seuraava puheenvuoro brandinrakennuksesta: “Ensimmäinen asia on ylimmän johtamisen sitoutuminen. Se näkyy heijastuu koko henkilöstöön ja näkyy henkilökunnassa koulutuksen, ohjeistamisen ja muun vastaavan kautta. Seuraava askel on tämän substanssin näkyminen tuotteissamme ja se välittyy sinne tuotekehitystä suuntaamalla. Kolmantena askeleena tämä välittyy edelleen ulkoisiin tekijöihin, kuten jakelutiehen ja mainontaan. Eli lyhyesti, ensin sisäisesti asiat kuntoon ennen kuin asioita lähdetään viemään ulos, vaikka tietysti ulkoinen viestintä heijastuu sitten jälleen sisäisesti henkilöstöönkinpäin.” (2) Viimeisistä sanoista näkyy substanssin ja brandin vuorovaikutteinen yhteys: se mitä viestitään ulos vaikuttaa myös sisäiseen toimintaan ja sitä kautta siihen mitä yritys on, eli substanssiin. Tätä voidaan myös hyödyntää substanssin vahvistamisessa. “Sisäisesti kovin keskustelu on käyty siitä, kuinka pitkälle voimme venyttää sitä mitä lupaamme ja kuinka paljon siitä pystymme lunastamaan ... Osa brandiviestinnästämme vaikuttaa kuitenkin suoraan henkilökuntaamme ja siihen miten he ajattelevat yrityksestämme.” (7) Lupaamalla paljon voidaan siten rakentaa substanssia etenkin palveluyrityksessä, mutta toisaalta ero näiden välille ei saa kasvaa liian suureksi.

Substanssin rakentamiseksi selkeä markkina-alueen rajaaminen ja hallinta nähtiin tärkeänä: “Pohjoismaisen markkinan on vielä aika hajallaan. Vaikka mekin ollaan markkinajohtaja pohjoismaissa, niin me ollaan Suomessa ykkönen, Ruotsissa kakkonen ja Norjassa ja Tanskassa ei mitään. Kukaan ei ole onnistunut luomaan vankkaa asemaa kaikkii maihin ja tää on just se mikä tulee muuttumaan, eli se että sulla on 20 pinnaa joka maassa on parempi kuin et sulla on 30 ja 30 kahdessa maassa.” (1)

Fuusioituneiden ja vahvasti yli-rajojen toimivien yritysten identiteetti rakentuu osa-alueiden mukaan: “Oma identiteettimme on syntynyt eri pohjoismaisten yksiköidemme osaamisen summana: yhtäältä olimme liiankin kustannustehokkaita ja toisaalta liian tuotejohtajia. Poistamalla näiden piirteiden heikkouksia – tarjoamalla palvelua ja kiinnittämällä huomiota myös kustannuksiin, olemme tulleet omaan ytimeemme.” (7)



Substanssi nostettiin useissa kohdissa esiin brandin ytimenä tai olennaisimpana asiana. Substanssilla tarkoitettiin brandin ydinhyötyä, osaamista ja ratkaisua, jonka kuluttaja ostaa valitessaan brandin. Vaikka substanssi vastaa paljolti akateemisen maailman käyttämää identiteettiä, haastateltavat käsittivät ne erillisinä. Substanssilla tarkoitettiin brandin sisäistä hyötyä kuluttajalle, kun taas identiteetti ymmärrettiin useimmiten ulkosena muiden näkemänä olemuksena. Sitä puolestaan tutkijat nimittivät imagoksi.

#### **6.4.4 Kuluttajatuntemuksella substanssia**

Yli puolet haastateltavista (1, 2, 5, 6, 7, 10) käänsi puheen brandijohtamisen yhteydessä spontaanisti kuluttajatuntemuksen tärkeyteen brandijohtamisessa. "Menestys on ollut seurausta hyvästä teknisestä osaamisesta, oivalluksesta ja toteutuksesta siitä, mitä asiakkaat oikeasti haluavat. Me ollaan oltu aika nöyriä kuuntelemaan ja tutka päällä mitä jengi haluaa." (10) "Mitä meillä on ja mihin me tällä hetkellä panostamme, on kuluttajatuntemus – yritämme ymmärtää ei vain käytännön, vaan myös tunne-elämän tarpeita." (2) Jos siis brandin keskeisin vahvuus on aiemman esitellyn mukaan substanssi, keskeisenä keinona sen rakentamiseen nähtiin kuluttajatuntemuksen kasvattaminen organisaatiossa.

Kuluttajatuntemuksella tarkoitettiin nimenomaan kohdekuluttajan syvällistä tuntemista, mikä on hyvä erottaa perinteisestä kuluttajatutkimuksesta. "Haluamme ymmärtää, miten kuluttaja tuntee tullessaan tuotteidemme käyttöyhteyteen, minkälaista imagoa hän tavoittelee muiden silmissä ja miten hän haluaa tuntea ollessaan muiden kanssa tuotteidemme parissa, mitä ihmiset tavoittelee ja puhuu silloin." (2)

Kuluttajatuntemus liitettiin keskeiseksi osaksi substanssin etsintää, brandirakennuksen osaprosessiksi ja sille nähtiin tarvetta paitsi tuotekehityksessä myös markkinoinnissa: "Mä näkisin niin, että brandinrakentamisen tehtävä olisi auttaa meitä ymmärtämään loppukäyttäjän asemaa. Et se mitä mä pyrin tekemään on se, että me lähettäisiin siitä tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun ja siinä käytetään sitten brandinrakennusta välineenä ... Että ennen ensimmäistäkään visuaalista brandielementtiä, niin jos sen prosessin tekee hyvin ja kunnolla pystytään kiteyttämään mistä on kysymys, niin me voidaan vaikka itse tehdä mainokset, piirtää logot tai mitä ikinä." (6) "Meidän rooli tässä kokonaisuudessa on se, että meillä pitää olla vahva markkinatuntemus – mikä pitäisi olla vahvempi kuin kansainvälisillä jäteillä. ... Meidän yksi perusosaaminen lähtee kuluttajatuntemuksesta, ja jos me voidaan sen turvin tehdä vaan yks filmi kaikille markkinoille yhteisesti, niin silloin meillä on enemmän rahaa käyttää sen ajoon." (1)

Kuluttajatuntemusta hankittiin organisaatioihin eri keinoin. "Me yritetään nyt koko ajan päästä lähemmäksi asiakasrajapintaa ja mitä lähemmäksi pääsee, sen paremmin asiat ovat. Yrityksen on hallittava vähintään kauppa-asiakas ymmärtääkseen mitkä kuluttajien vaatimukset ja tarpeet on, ja ymmärtääkseen mitä bisneksessä on tapahtumassa." (10) "Emme tietenkään voi kysyä kuluttajilta suoraan mitä he haluavat meiltä, mutta sen sijaan voimme olla luovempia ja kysyä ongelmista – siihenhän he kyllä voivat vastata. Observoimalla voidaan seurata kuluttajia ja katsoa miten he elävät ja käyttävät tuotteitamme ja ainahan on paljon syndikoituja tutkimuksia tarjolla brandeista, elämäntyyleistä ja sosiaaliryhmistä. Mutta tämä vaatii



ennen muuta prosessin asettamista sille, miten me alamme hankkimaan ja ylläpitämään tietämystämme kuluttajista.” (2)

Vaikka lähtölaukauksena pohjoismaistumisessa on ollut päättäjien havainto markkinan yhdenmukaisuudesta, kuluttajatuntemuksen myötä oli havaittu myös sen heterogeenisyys. Suomalaiset koettiin pohjoismaisen markkinan kummajaisina: “Tutkimme pohjoismaisuutta tavoitteenamme kuunnella eri kansallisuuksien havaintoja pohjoismaisuudesta ja itseasiassa suomalaiset eivät kokeneet itseään pohjoismaalaisiksi vaan pikemminkin eurooppalaisiksi ... Kokemuksemme mukaan myös suomalaiset ovat erilaisia eikä vain brandia ajatellen vaan myös viestinnän toteuttamisessa. Vaikka mielikuvakartallamme Suomen yksikkö on lähimpänä, niin silti se tuntuu olevan muuten kaukaisin. Usein yhteiset filmit ja materiaalit istuvat huonoimmin juuri sinne.” (7)

Vaikka substanssin täytyykin löytyä yrityksen sisältä ydinosaamisen joukosta, kuluttajatuntemuksella nähtiin olevan tärkeä rooli sekä substanssin identifioinnissa että sen viestimisessä ja kehittämisessä. Brandijohtamisen siirtyessä yhä kauemmas fyysisistä markkinoista yhdentymiskehityksen myötä, kuluttajatuntemus ei tulekaan yritysjohdolle myötäsyttyisenä. Tuotteiden samankaltaistumienn ja markkinoiden sirpaloituminen tekee myös vivahde-eroista yhä olennaisempia. Sekä markkinoiden yhdentymisestä seuraava kilpailun koveneminen että innovaatioiden merkityksen kasvu venyttää brandijohtamisen roolia yrityksessä ja nostaa panosten määrää. Yhä enemmän mietitään liiketoimintaa syvällisemmin, mitä yritys on ja mitä sen pitäisi tehdä, ja yhä vähemmän sitä miten brandistä tehtäisiin myyvämpi.

#### **6.4.5 Vahva prosessi ja toimintakonsepti brandijohtamisen tueksi**

Tutkija huomasi haastatteluiden aikana, että vaikka termit itsessään olivat kaikille haastatelluille tuttuja, niitä käytettiin hyvin eri merkityksissä. Jo lähtien brandista, sillä saatettiin tarkoittaa tuotetta, yritystä, tavaramerkkiä, ominaisuutta. Yksi brandijohtamisen ongelma tuntuikin olevan yhtenäisen brandijohtamismallin luominen, joka olennaisesti helpottaisi eri yksiköiden ja maiden välistä vuoropuhelua ja brandijohtamista. Niin kauan kuin käsitykset ja hahmottamistavat itse kohteesta vaihtelevat, on sen yhteen suuntaan ohjaaminenkin hankalaa.

Yleinen trendi kaikkien haastateltavien keskuudessa olikin aiemmin mainittu toiminnon keskittäminen (mm. 1, 2, 3, 7, 8, 10), jolla lisätään sekä tehokkuutta että ratkaistaan johtamisongelmaa. “Sanoisin että trendi on se, että kaikki organisaation osat, joilla ei ole suoraa asiakaskontaktia tullaan keskittämään Pohjoismaissa. Kun tällä hetkellä toimimme pohjoismaisen koordinoinnin varassa, niin tulevaisuudessa näkisin, että meillä ei tule olemaan yksikköä joka maassa vaan yksi yksikkö, joka vastaa kaikista maista. Näkisin siis paljon enemmän keskitettyä johtamista ja itseasiassa etsimme paraikaa keskitettyä brandijohtamistyökalua, jolla voimme automatisoida osan mainostuotannosta. ... Näin ollen yksiköt voivat itse tuottaa mainoksensa määrämällä vain otsikon ja päätekstin sekä valitsemalla kuvan, pdf-generaattori tekee siitä mainoksen. Tämä otetaan käyttöön vielä vuoden sisällä.” (7) “Tämä on iso muutos yrityksellemme, joka on historiallisesti ollut paikallisesti toimiva. Nyt kun puhumme yrityksessämme keskitetymmästä johta-



mismallista, se auttaa toimintamme hallintaa ja ohjaamista läpi tuotekategorioiden ja hakemaan synergioita.” (2)

Brandijohtaminen realisoitui vielä nykyisin useimpien haastateltavien kohdalla sisäisinä kokouksina ja presentaatioina: “Brandijohtaminen tapahtuu kommunikoimalla ja selittämällä paljon raameja. Varmistetaan että kaikki väliportaot ymmärtää miksi ja miten me esittäydytään ja mikä sen tarkoitus on pitkällä aikavälillä.” (10) “Brandijohtamisen parhaat käytännöt levittyvät parhaiten yhteisten foorumien kautta ennen kaikkea, siellä ryhmissä kun tapaa muita. Ne kokoontuu kerran kuussa vähintään. ... Haaste on se, että paras tietämys voi olla tavallaan olla epäonnistuminen ja kertoa miten se ei ainakaan toimi. Ongelma on saada niitä esiin. Toisaalta taas parhaiden käytäntöjen levittämisen ongelmana on se, että se tulee ulkoa. Yksiköt helposti haluavat ajatella, että se mitä ei ole täällä keksitty, ei voi täällä toimiaakaan.” (1)

Henkilökohtaiset vaikutuskanavien ja kokousten nouseminen brandijohtamisen keskeisenä keinona selittyy osittain matriisiorganisaatiomallilla, joka oli vielä nykyisin käytössä yli puolella haastatelluista yrityksistä (10, 1, 3, 2, 4, 7): “Tää on tämmöstä lobbaamista, yhteisen ajatusmaailman ja prosessin luomista. Sit kun kaikki alkaa muuttua sen mukaisesti, niin työ menee helpommaksi. Mut edelleen sul on tää matriisiristiriita olemassa ja sehän kuuluu tähän ja on yks sen ominaisuuksia.” (1) Kiinnostavaa on, että tutkijoiden mukaan amerikkalaiset yritykset ovat siirtyneet pois matriisiorganisaatioista niiden tehottomuuden vuoksi.

Prosessin vakiinnuttaminen nähtiin yhtenä brandijohtamisessa tärkeänä osa-alueena: “Se on hirveen tärkeä osa nimenomaan, et meillä on prosessit ... et miten brandin positiota rakennetaan, niin siinä on tietyt formatit, eli kaikki brandit rakennetaan saman dokumentoinnin kautta ja samoissa prosesseissa ja niissä on omat aikataulut.” (1) Prosessien rakentamisessa tärkeää oli funktioiden limittäisyys, markkinoinnin on tärkeä olla osana tuotekehitystä: “Se mikä aika nopeasti opittiin, et nämä [funktiot] pitää rakentaa yhdeksi kokonaisuudeksi ... Ideahan on siinä, miten me saadaan kaikki se osaaminen, sen yhden prosessin, mikä se sitten liekin, hyödyksi. Siinä ne rajat pitää rikkoa.” (1) Yrityksen brandijohtamisen kumppanina toimiva mainostoimisto on usein vastuussa prosessin eteenpäinviennistä ja toimii prosessin ajurina, sillä useimmat haastateltavat kuvasivat brandijohtamisen vaiheita mainostoimiston toimien kautta. (mm. 5, 2, 1, 3, 7)

Brandien hallinnan osalta nähtiin tärkeäksi sopia selkeä ajattelumalli ja välineistö. Kenelläkään haastatelluista ei ollut käytössä varsinaista brandin hallintaohjelmistoa, mikä yllätti paitsi tutkijan mutta myös haastateltavat itsekkin. “Helposti me kyllä otetaan joku ulkopuolinen konsultti, joka lähtee täysin ulkoota rakentaa jotain ja maksaa miljoonia. Mitä jos me maksettais miljoona siitä, et saataisiin tää sisäinen tietämys levitettyä firman sisällä? Se on sinänsä erittäin mielenkiinoinen asia.” (1) Haastatelluista yksi käytti raportointityökalua; useammalla oli käytössä internetin kautta käytettävissä oleva galleria mainoksista ja visuaalisista elementeistä (mm. 5, 8, 10). Brandikirjat ja ohjeet nähtiin staattisiksi brandijohtamisen työkaluiksi: “Meillä on tietopankki, joka jakaa perusmateriaalin. Manuaalia ei ole, koska se on kauhean staattinen väline, mutta pikemminkin meillä on powerpoint-esityksiä, joissa sanotaan missä mennään tänäpäivänä.



Meidän viesti on, että jos ja kun teette jotain paikallisesti niin tässä on tää viitekehys miten toimitaan. Me halutaan teidän kanssa puhua siitä, mutta kun puhutaan, niin tämä on se kehys josta puhutaan, ei muusta.” (10)

#### **6.4.6 Brandijalustalla kohti monimarkkinaisuutta**

Kaikki haastateltavat erottivat strategisen ja taktisen brandinrakennuksen: “Konserni tasolla teemme päälinjaukset ja identiteettimääritykset, mutta kun tämä jalkautuu mainontaan, esitteisiin ja myyntikirjeisiin, jokainen vastuu siirtyy liiketoimintayksiköihin.” (3) Strateginen ja taktinen rinnastettiin brandiviestintään ja myyntiviestintään, joiden välillä nähtiin selvä toimijako: “Brandia hallitaan globaalisti, myyntiä paikallisesti”. (10)

Osa vastaajista (2, 3, 7) kertoi hyödyntävänsä brandijohtamisessa brandijalustaa (brand platform), joka on määrittäminen brandin identiteetistä ja elementeistä sekä tekee selkeän eron strategisen ja taktisen brandiviestinnän välille. Jalustaa käytetään johtamisen työkaluna kansainvälisessä ympäristössä, jolloin tytäryhtiöt rakentavat yhteisen jalustan päälle omat taktiset elementtinsä. “Kehitimme jalustan, joka ilmaisee suhteemme asiakkaaseemme. Käytämme tätä jalustaa kaikessa strategisessa ja taktisessa viestinnässä. Esimerkiksi teimme kaksi strategista mainosfilmiä kaikille markkinoille ja lisäksi paikalliset yksiköt toteuttivat taktisia toimia kampanjan tueksi.” Sama vastaaja kertoi, että haasteena on edelleen strategisten ja taktisten keinojen integrointi: “Näiden keinojen välillä ei saisi olla liian suurta eroa ja ongelma syntyy, kun paikalliset keinot päästä haluttuun lopputulokseen vaihtelevat liian paljon. Jos siis todella halutaan saada aikaan kustannussäästöjä ja yhtenevyyttä, taktisten keinojen täytyy viestittää samaa linjaa, ettei kokonaisuudesta tule liian monenkirjava.” (7)

Brandijalustan avulla yritykset voivat delegoida brandinrakennustehtävää, sillä täysin keskitetysti yhdestä pisteestä toimien brandia ei voida rakentaa. “Päästäksemme eri markkinapositioneista samaan lopputulokseen, totesimme, että meidän pitää toimia paitsi Pohjoismaisesti myös paikallisesti.” (7) Perusidea on se, että strateginen viestintä rakentaa lopputulosta ja taktisella viestinnällä kurotaan välimatkaa kiinni. Haastateltavat käyttivät tässä apunaan erinäisiä asemointikarttoja, joihin voitiin asemoida yksikköjen positiot eri markkinoilla ja siten määrittää toimenpiteet loppuasemaan pääsemiseksi. “Analyysityökalumme mittaa brandin persoonallisuutta ja sitä pitää yllä käyttämämme tutkimuslaitos joka maassa erikseen. Tämä antaa meille viestiä siitä miten eri tavoin brandimme positioituu ja sen avulla hallitsemme brandimme tarjoumaa, mainontaa ja sponsorointiaktiviteettejä muodostaaksemme brandille yhteisen viestijalustan. Tähän päästäksemme olemme määritelleet ydinarvomme ja niiden suhteen erinäisiin konkreettisiin asioihin. Vertaillen omaa mielikuvaamme kuluttajien mielikuvaan meistä, saamme vihjeitä toimenpiteistä. Hankaluus tietysti on siinä, että eri kuluttajaryhmät näkevät asioita niin eri tavoin. Myös henkilöstöosastomme on ollut kiinnostunut työkalustamme, jotta voimme määrittää meille sopivia työntekijäkandidaatteja.” (7)



#### **6.4.7 Jakelutiestä osa tuotetta ja tärkeä media**

Valtaosa haastateltavista (1, 2, 4, 5, 8, 10) koki jakelutien osaksi tuotetta ja samalla tärkeäksi mediaksi: “Yhtenä tärkeänä vaiheena ihan alkuvaiheessa me käytiin lävitse myymälät, niiden sijainnit, tuotteiden esillepanot ja henkilöstö. Myyjiin pidetään läheisiä välejä, sillä heidän sen brandin imagon luovat siellä myymälässä.” (4) “Mitä teknisemmäksi tuote tulee, niin sitä tärkeämmäksi nousee tuotteiden huollon tarve ja jos se tapahtuu jakelijoiden kautta, niin sitä epävarmempaa se on.” (10) Molemmista puheenvuoroista käy esiin se, että brandinrakennus on ulottunut yrityksillä myymälöihin asti. Se missä ja miten tuotteita myydään on noussut olennaiseksi. Jälkimmäisestä nousee esiin myös palvelun osuus tuotteessa, jonka laatu on osa kokonaistuotteen laatua. Kuten aiemmin kansainvälistymisen kohdalla totesin, haastatellut pitivät tämän vuoksi jakelutien omistamista tärkeänä strategisena päätöksenä.

Strategisen brandinrakennuksen haasteena on markkinointibudjettien riittämättömyys: “Panostamme siihen mistä tulee paras tuotto ja brandinrakennuksesta puhuen, niin suurin osa menee ihan kauppainfrastruktuurin rakentamiseen. ... Sponsoroinnissakin summat on kasvaneet niin suuriksi, ettei meillä ole enää mahdollisuuksia toimia kansainvälisesti siellä”. (10)

Syynä taktisen viestinnän nousuun nähtiin taloudellinen tilanne: “Hankalina aikoina painopiste siirtyy taktisiin paikallisiin kampanjoihin, vaikka ehkä juuri niinä aikoina nimenomaan brandiä olisikin tärkeä rakentaa ... Huolimatta sponsoroinnin sopivuudesta pohjoismaisella markkinalla, emme käytä sitä enää lainkaan mittaamisongelman vuoksi. Eräs kilpailijamme jakaa budjettinsa strategisen ja taktisen kesken 80% ja 20%, mutta meillä se on pikemminkin 95–5. Olemme siis siirtymässä selkeästi kohti taktisia keinoja ja se on käsittääksemme myös trendi viestintäpainotteisissa yrityksissä.” (7)

Ne yritykset jotka toimivat jakelutiessä, rakensivat jakelutiestaan tuotetta konseptoinnin kautta. Kuten palvelu-klusteria esiteltäessä todettiin, suunta on ollut yhä määritellympään suuntaan ja molemmat palvelu-klusterin yritykset nostivat esiin konseptoinnin käänteistekijän: liikaa määrittelemällä yritykset tulevat rakentaneeksi siistejä ja tehokkaita, mutta samalla persoonattomia ostopaikkoja ja raivaavat tilaa yksilöllisille kaupoille. Kirjallisuudessa näkynyt elämyksellisyys ei noussut esiin kuin valmistajayritysten haastatteluissa.

Palveluyritykset kokivat henkilökunnan tärkeänä medianä. “Palveluyrityksenä meidän pitää odottaa ennen ulkoisen viestinnän aloittamista, että organisaatiomme vastaa viestejämme. Emme siis voi vain tehdä myyntiargumentteja ja mainontaa ilman, että huomiomme sitä että meillä on tuhansia työntekijöitä joiden pitää jättää yrityksestämme mainoksia vastaava mielikuva.” (4)

#### **6.4.8 Tuotteet ja innovaatiot viestinnän ajureina**

Yli puolet haastatelluista yrityksistä (1, 2, 4, 5, 6, 7, 10) kertoi lähestyvänsä markkinoita ensisijaisesti tuotteidensa kautta: “Mainonnassa olemme menneet alas tuotetasolle ja puhumme nyt vain suoraan tuotteista ja niiden myyntiargumenteista.” (5)



Osittain tämän nähtiin liittyvän taloudelliseen tilanteeseen ja yritysten tehostumispyrkimyksiin: “Yhdistämme jatkossa myös tuotekonsepteja koko pohjoismaisella alueella ja siten kuvittelisinkin, että yhä enemmän puhdasta yhteispohjoismaista mainontaa tulee näkymään mediassa ... Yritämme siirtää taktisen tuotesidonnaisen mainonnan lähemmäksi yrityksemme strategista viestintää.” (7) Taktisen ja strategisen viestinnän lähentyminen on ollut viimeaikoina paljon esillä mediassa: samaan aikaan luodaan taktista imua tarjouksella ja imagoa tyylikkäällä yhden kuvan mainoksella. Nämä ovat katukuvassakin paljon näkyneitä ns. yhden-offerin mainoksia.

Sikäli kuin tuoteviestinnän hyötynä nähtiin tehokkuus, sen haittana koettiin identiteetin puute: “Se minkä olisimme voineet tehdä erilailla on ulkoisessa viestinnässämme. Olemme nimittäin rakentaneet paljolti brandiamme tuoteviestinnän kautta, mikä ei välttämättä välitä brandi väittämiämme kuten olemme halunneet.” (7)

Innovaatiot nähtiin tuoteviestinnän lähteenä ja niiden yhdistäminen haastavana: “Vuositain tuotejulkistuksien yhteydessä viestimme vain uutuus-ominaisuuksista ja sitten törmäämme asiakaskyselyissä siihen, että kuluttajat kokevat ongelmina asioita, jotka on ratkaistu jo aikaisemmissa tuotejulkaisuissa ja joita emme ole enää nyt viestineet, kun he ovat tekemässä sen tietyn ongelmakokemuksen pohjalta uusia hankintoja. Tässä mielessä markkinoilla on paljon ilmaisia innovaatioita.” (2) “Me pyritään nostamaan koko ajan lisää teknologisia etuja kohderyhmälle. Teknologia ei ole itseisarvona mitään, katso esimerkiksi operaattoreita, jotka työntävät omaa teknologia-puhetta ihmisille. Meille teknologia on vain väline ja me kokoajan puhutaan siitä lisäarvosta, jota tuodaan. Tärkeätä on osata konkretisoida ja kiteyttää sitä jatkuvasti paremmin.” (10)

Innovaatioiden kenttä nähtiin laajasti: “Olemme nähneet aggressiivisia ja osaavia aasialaisia yrityksiä innovaatioiden saralla, mutta samalla on tärkeää että määrittelemme innovaation. Se on helppo ajatella vain teknologiana, vaikka uskon että on olemassa paljon laajempi tapa ajatella ...niin että innovaatiot voivat olla muotoilua, ergonomiaa, materiaalia ja estetiikkaa. ... Sitäpaitsi niiden ei tarvitse olla aina niin maailman suurimpia asioita, tuotteissa on jatkuvasti satoja pieniä tärkeitä yksityiskohtia korjaamatta.” (2) “Keskeinen haaste on saada toiminnallisuus ja arvoyhtälö toimimaan hyvin yhteen.” (10)

## 6.5 Yhteenvedo empiirisen tutkimuksen tuloksista

Tutkimukseni rankana on toiminut kehittämäni viitekehysmalli, joka kuvaa yli-rajoiden ulottuvan brandijohtamisen problematiikkaa. Tässä alaluvussa summaan yhteen tutkielmani tuloksia ja esitän ne tässäkin johdonmukaisesti viitekehysmallini pohjalta. Mallini perusmuoto oli pyramidi, jota lähdin avaamaan perehtymällä yritysten markkinastrategiaan työpöytä tutkimuksen pohjalta. Tämän pohjalta muodostin pohjoismaisen brandijohtamisen strategiset ryhmät, joihin perehdyin toisaalta organisoitumisen, toisaalta brandijohtamisen suhteen. Alla esitän taulukkomuodossa tutkimukseni keskeiset tulokset.



Taulukko 6-3: Pohjoismainen brandijohtaminen

<p>1 Strategiset ryhmät</p> <p>(markkinat ja kohdeasiakkaat)</p>	<p>Tutkimuksessa tunnistettiin työpöytätyömuksen pohjalta neljä strategista ryhmää, jotka ovat ytimeltään samankaltaisia ja kohtaavat brandijohtamisessa samanlaisia haasteita. Nämä ovat:</p> <p><u>A) Palvelu:</u> Jakelutie- ja palvelutuottajayrityksiä, joiden liiketoiminnan perustehtävä liittyy palveluiden tarjoamiseen kuluttajille.</p> <p><u>B) Luonto:</u> Harraste- ja elintarvikeyrityksiä, joiden tuotteiden keskeinen lähtökohta on luonnonoloista juontuva kulttuuri.</p> <p><u>C) Design:</u> Pohjoismaisesta design-traditiosta nousevat muoti-, sisustus- ja perinnetuotteen valmistajat, joiden liiketoiminnassa muotoilu on keskeinen lähtökohta ja kuluttajien valintakriteeri.</p> <p><u>D) Teknologia:</u> Insinööritraditiosta nousevat kone-, kemia- ja elektroniikkayritykset, joissa keskeinen osaaminen liittyy teknologiseen edistyskäytännöihin.</p>
<p>2 Johtamismallit</p> <p>(toimintamallit ja välitiedot)</p>	<p>Haastattelututkimuksen tuloksena oli, että nykyisellään pohjoismaisten yritysten kohdemarkkina on useimmiten vähintään alueellinen, mutta markkinointimixit ovat silti useimmiten vielä paikallisia. Keskeisenä pyrkimyksenä yrityksillä oli keskittää markkinointijohtoa. Yritysten piirissä oli havaittavissa kahdenlaista kehitystä:</p> <p><u>Etnosentrikot:</u> ovat useimmiten valmistaja yrityksiä (ryhmät A ja B), jotka kansainvälistyivät osallistuakseen kilpailuun globaaleilla markkinoilla. Tyypillinen laajentumisstrategia on hajautetun kasvun strategia. Yrityksen kotimaa ja pääkonttori ovat näissä keskeisessä asemassa.</p> <p><u>Regiosentrikot:</u> ovat paikallisesti orientoituneita palvelu- ja tapakulttuuriin sitoutuneita yrityksiä (ryhmät C ja D), joiden laajentuminen on evoluution omaista levittäytymistä lähialueille. Nämä toimivat alueellisesti transnationaalisen rakenteen pohjalta.</p>
<p>3 Brandijohtamiskäytännöt</p> <p>(tuotteet ja lisäarvo)</p>	<p>Hastatteluiden pohjalta tunnistettiin kahdeksan usein toistuvaa brandijohtamisteemaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brandijohtaminen keskeinen osa yritysten liikkeenjohtoa</li> <li>- Brandiportfolion harventamisella vahvoihin brandeihin</li> <li>- Substanssi merkittävin vahvan brandin rakentaja</li> <li>- Kuluttajatuntemuksella substanssia</li> <li>- Vahva prosessi ja toimintakontsepti brandijohtamisen tueksi</li> <li>- Brandijalustalla kohti monimarkkinaisuutta</li> <li>- Jakelutiestä osa tuotetta ja tärkeä media</li> <li>- Tuotteet ja innovaatiot viestinnän ajureita</li> </ul>

Viitekehysmallini pyramidi esitys on ohjannut työtäni ja tässäkin taulukon tulokset esittelevät globaalin brandijohtamisen avainpäättöksiä – eli mallini osa-alueita sakaroittain. Taulukon vasempaan laitaan olen nimennyt osa-alueen sekä muistutukseksi sen sisemmät kerrokset.



## 7 VIITEKEHYSMALLIN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUS

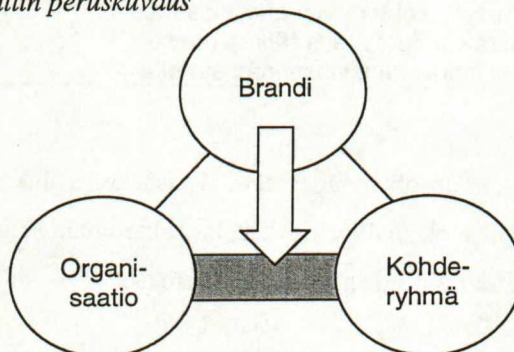
### 7.1 Globaalin brandijohtamisen viitekehysmallin arviointi

Tutkielmassani olen tarkastellut pohjoismaista brandijohtamista globaalin brandijohtamisen kautta. Oletukseni on ollut, että globaalin brandijohtamisen teema tarjoaa sopivan kehikon myös luonteeltaan alueellisemman brandijohtamisen tarkasteluun. Tarkastelua varten olen edelleen kehittänyt Luostarisen (1980, 1994) POM\$ICA-mallista globaalin brandijohtamisen viitekehiksen, johon olen lisännyt kolmannen kerroksen tunnistamistani yli-rajojen ulottuvan brandijohtamisen avaintekijöistä.

Tekemääni POBSICBOS-mallia olen käsitellyt tutkielmassani pyramidi-muotoisena ja tarkoitukseni on ollut muodolla tuoda esiin se, että yrityksen liiketoiminnan täytyy liikeidea-konseptin mukaisesti kehittyä kolmeen suuntaan. Mallin perusteesejä on kaksi: (1) Yrityksen liiketoiminta on kerroksellista, mikä näkyy johtamisen tasoina, ja (2) liiketoiminnan avainalueet ovat sidoksissa toisiinsa ja vaativat keskinäistä yhteensopivuutta muodostaakseen vahvan kokonaisuuden. Lisäksi mallia apunakäyttään voidaan rakentaa yrityksen yli-rajojen ulottuvan brandijohtamiskonseptin rakenne kiipeämällä spiraalimaisesti ytimeä lähtien uloimmalle kehälle asti.

POMSICBOS-malli on luonteeltaan brandinäkökulmasta nähtynä holistinen kuvaus yrityksen liiketoiminnasta, mikä on luontevaa koska brandikin on pohjimmiltaan heijastus yrityksen liiketoimintastrategiasta. Sellaisenaan se sopii hyvin yritysten brandijohtamismallin selvittämiseen, onhan brandijohtamisessa lopulta kuitenkin kyse yrityksen ja sen kohderyhmän välisen brandisiteen rakentamisesta.

Kuvio 7-2: POMSICBOS-mallin peruskuvauks



Malli selvittää paitsi brandin liittymäkohdan yrityksen liiketoimintaan myös kunkin osa-alueen koostumuksen: organisaatio koostuu välikäsistä ja yrityksen omasta toimintamallista, toimintapiiri asiakkaista ja markkinasta, brandi tuotteesta ja sen arvolutapauksesta. Näin ollen malli antaa mahdollisuuden syvempään analyysiin ja on monikäyttöinen: sen avulla voi arvioida kehityspolkua, osa-alueiden rakentumista ja koherenssia.

Tutkielmani empiirinen osuus perustui viitekehysmallin käyttöön ja siinä käytössä se toimi hyvin: POMSICBOS-kehys antoi eväitä lähestyä kompleksista aluetta ja toimi karttana tutkimuksen eri vaiheissa. Selvitin ensin Pohjoismaisten kuluttajabrandien markkinasuuntautuneisuutta ja sen pohjalta syntyneen klusteroinnin avulla selvitin kvalitatiivisesti organisaatiota ja brandijohtamiskäytäntöjä. Viitekehysmallini



on konseptuaalinen ja tässä mielessä sen toimivuutta on hankalampi arvioida kuin esimerkiksi normatiivisen mallin, joka sanoo yksiselitteisesti miten asioiden tulisi olla.

Tutkielmani pohjalta voimme lähestyä brandijohtamista liiketoimintatilanteen pohjalta klusterimallia hyödyntäen. Kuten olen todennut, kukin ryhmä kohtaa ydinosaamisalueensa ja kilpailijoidensa kanssa omat haasteensa ja soveltaa brandijohtamiskäytäntöjä paitsi tämän kontekstin mutta myös yksilöllisen tilanteensa mukaan. Useamman yrityksen esiinnostamana olen yksilöinyt kahdeksan keskeistä 2000-luvun Pohjoismaissa sovellettua brandijohtamiskäytäntöä tai läheisesti siihen vaikuttavaa seikkaa.

Tutkielmani läpi olen pyrkinyt jatkuvasti muodostamaan kokonaista mielikuvaa yritysten brandijohtamisesta – jopa klusterointi on palvellut juuri tämän kokonaiskuvan muodostamista. Vaikka viitekehysmalli toimii kohtuullisen hyvin yksittäistä yritystä tarkasteltaessa, kokonaiskuvan muodostamiseen se ei sovi. Malli auttaa yrityksiä ymmärtämään päätösalueita ja niiden sisältöjä, mutta se ei vielä sellaisenaan auta niitä ymmärtämään yrityksen suhdetta markkinoihin. Viitekehystä avatessani muodostettu klusterimalli on sen sijaan tätä valottava poikkileikkausmarkkinoista ja antaa kaipaamani kokonaiskuvaa. Se hahmottaa kuitenkin vain yritysten markkinaulottuvuuksia eikä suoranaisesti vastaa tai anna vihjeitä siitä, miten esimerkiksi palvelu-ryhmän yritys voisi johtaa brandia tai minkälaisia hankkeita siellä tarvittaisiin. Tämä on tutkielmani mission kannalta olennainen heikkous: tavoitteeni oli tehdä brandijohtamisesta ymmärrettävää ja vaikka pystynkin nyt mallini avulla hahmottamaan yksittäisen yrityksen brandijohtamisen osa-alueita, en ole vielä pystynyt tekemään selvää siitä, miten niitä tulisi kulloinkin soveltaa.

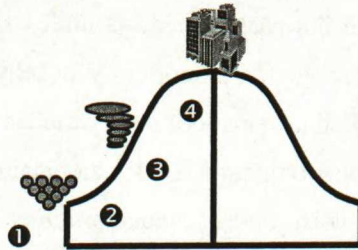
Vaikka tutkielman tässä vaiheessa tulisikin lähinnä arvioida vain tehtyä mallia, olen päätenyt kehittämään integroivaa brandijohtamismallia, jonka avulla yritysten erilaisista brandijohtamismalleista tulisi ymmärrettäviä. Miksi esimerkiksi yksi haastattelemani yritys keskittyi laajentumaan ja leveroimaan brandiaan uusille tuotealueille, kun taas toinen keskittyi harventamaan nykyisiä toimialueita? Nyt jälkikäteen katsoen olen saanut kaikissa haastatteluissa vihjeitä, jotka ovat ohjanneet ajatteluni samaan suuntaan. Yksinkertaisuudessaan kyse on yritysten liiketoimintatilanteiden erilaisuudesta, vaikkakin samaan aikaan myös samanlaisuudesta. Kaikki haastateltavat korostivat innovaatioiden merkitystä ja läpi haastattelujen sain suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, että innovaatiot määräävät pitkälti yritysten tahtia. Tämä näkyy myös yritysten brandijohtamiskäytännöissä: brandien määrä laskee ja tuotekeskeinen viestintä korostuu. Voisiko jopa rohkeasti ottaen sanoa, että kvartaalikapitalismista ollaan menossa innovaatiokapitalismiin? Ajatukseni on siten ollut, että jos innovaatiot ovat selkärankana yritysten dynamiikalle, silloin markkinointia ohjannee innovaatioiden diffuusioiden. Käyttöön olen valjastanut tunnetuksi tulleen Geoffrey Mooren Chasm-mallin, joka on kehitetty alkujaan Rogersin 1960-luvulla rakentamasta tuotteen elinkaarimallista (kts. mainitun tekijän *Inside the Tornado* ja *Bridging the Chasm*). En nyt tässä tarkastelussa mene syvemmälle Chasm-malliin, vaan tyydyn vain esittelemään ajatukseni, joka pohjautuu samaiseen ajatukseen teknologisten innovaatioiden markkinadiffuusiosta. Väitteeni on, että johtavien kuluttajabrandien markkinointi on



pitkälti innovaatiovetoista, jolloin niiden ymmärtämiseen voidaan soveltaa innovaatioiden markkinointioppia.

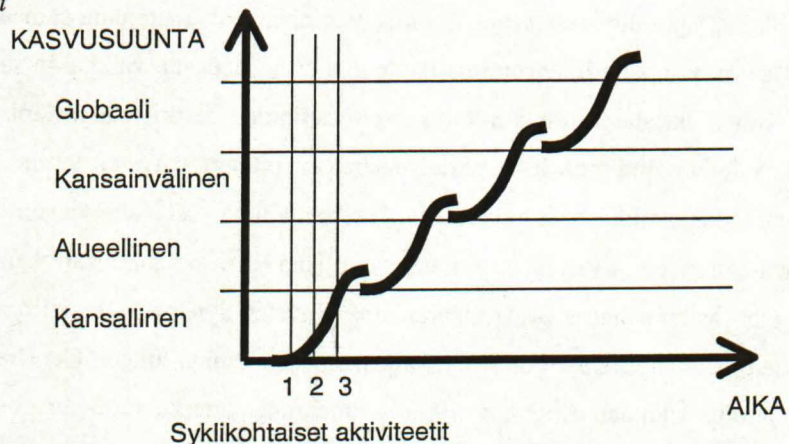
Oletetaan siis että yrityksen pääfundamentti on liikkeessä pysyminen ja kasvu tuloksen tekemiseksi ja markkina-asemansa säilyttämiseksi. Kasvun on liiketoiminnan välttämätön edellytys ja tämä näkyy selvästi esimerkiksi pörssimarkkinoilla, jossa yritysten arvostus rakentuu niiden tulevaisuuden odotusten mukaan. Kasvusta tiedämme, että se rakentuu elinkaarimalliin, jonka mukaan alun esittelyvaiheen jälkeen tulee voimakas kasvuvaihe ennen tasaantumista ja laskuvaihetta. Innovaatioiden diffuusiomallin mukaan kussakin vaiheessa on omat teemansa: (1) ensin perustuotteen rakentaminen, (2) innovaation soveltaminen eri tuote- ja asiakassegmenteille kokonaistuotteen rakentamiseksi, (3) nopean kasvun vaihe jolloin tärkeää on kasvun hallinta sekä lopulta (4) päämarkkinan saavuttamisen jälkeen alkaa jälleen diversifiointi.

Kuvio 7-3: Innovaatiodiffuusiomalli



Yritys käy edellä esitetyn kaltaisia syklejä läpi useampia yhä uudestaan. Kasvun ja siten syklin perussuuntia on kaksi, kuten tutkielmani alussa esittelemä Ansoffin (1965 ref. Mintzberg 1991b) kasvu-strategiamalli ehdottaa. Aina yhden syklin päätyttyä yrityksen on määrättävä uusi kasvusuunta joko tuotteiden tai uusien markkinoiden suuntaan. Näin siis päämarkkinan diversifiointi on esisoiittoa uuden syklin segmenttien valtaukselle. Joka kerta uuden syklin käynnistyessä brandijohtamismalli lähteen rakentumaan uudestaan sisäpyramidistä lähtien.

Kuvio 7-4: Syklit

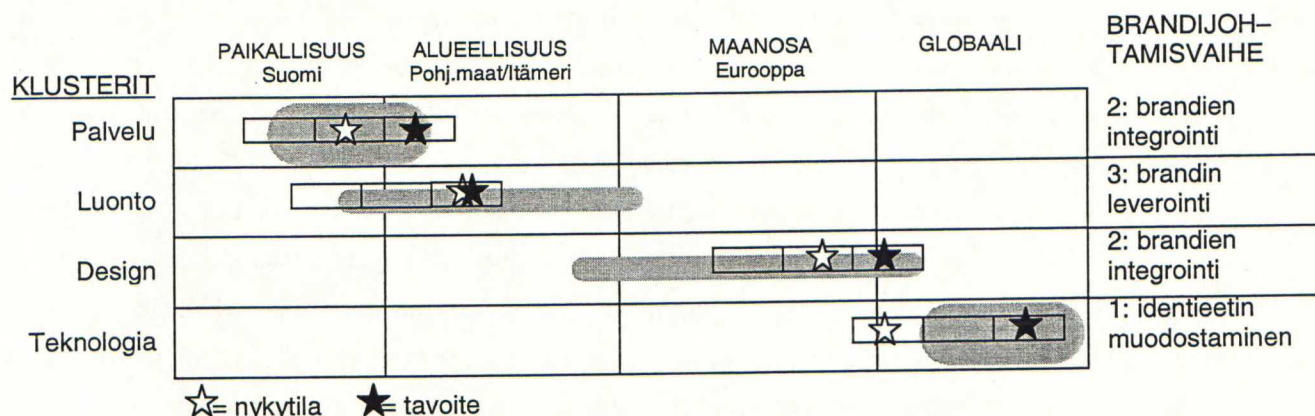


Edellisessä kuviossa olen tarkastellut yrityksen markkinapohjaista kasvustrategiaa asteittain suurimmille markkinoille. Laajentuminen voi myös hyvin olla tuotekohtaista, jolloin markkinakohtaiset portaavat on korvattavissa esimerkiksi tuotekategorioilla. Kussakin syklin vaiheessa on omat brandiaktiviteettinsä: (1) identiteetin ja arkkitehtuurin rakentaminen segmenteille, (2) brandipääoman rakentaminen, (3) brandilaa-



jennokset. Näin katsoen ymmärrän hyvin haastateltujen yritysten brandijohtamista. Otan seuraavassa kuviossa esiin neljän haastattelemani yrityksen brandijohtamistilanteen.

Kuvio 7-5: Brandijohtamishaasteet neljän esimerkkiyrityksen kohdalla



Kun brandijohtamista tarkastellaan näillä vielä tässä luvussa esittämällä täydennöksillä, olen saavuttanut sen tavoitteen, jonka tutkielman alussa asetin ja tehnyt pohjoismaisesta brandijohtamisesta ymmärrettävää. Makrokuvana markkinoihin toimii POMSICBOS-mallin markkinaulottuvuudesta johdettu klusterimalli, jonka avulla voidaan tarkastella markkinoiden jakautumista, strategisten ryhmien ydinosaamisalueita, strategioita ja brandijohtamissuuntaa. Tämän ikkunan kautta yritys voi päivittää markkinastrategiaansa. POMSICBOS-mallin organisaatio- ja branditarkastelun myötä voidaan rakentaa strategiaa yksittäiselle yritykselle itselleen. Lopulta kun tarkastelu tuodaan takaisin markkinaikkuna-tarkasteluun, yritys voi identifioida missä vaiheessa sykliä se menee. Lopulta siten varsinainen brandijohtaminen on brandin tarinan rakentamista: identiteetin ja arkkitehtuurin säätämistä.

## 7.2 Jatkotutkimusaiheita

Uusia kysymyksiä ja lisää tutkittavaa on noussut esiin samalla, kun yhden asian olen saanut selvitettyä. Esitän numeroiden esiinnouseita jatkotutkimusaiheita: (1) Esitutkimusta tehdessäni selvitin suomalaisilla markkinoilla olevien kuluttajabrandien markkinasuuntautuneisuutta, mutta asian syvällisempi selvittäminen olisi kiinnostavaa: kun Pohjoismaat ovat noin keskimäärin samankaltaisia ristilipuista lähtien, niin kiinnostavaa olisi vertaileva tutkimus näiden maiden markkinasuuntautuneisuudesta; minne yritykset suuntaavat ja mitkä toimialat kukoistavat? (2) Toinen esitutkimuksen aikana kiinnostavaksi noussut teema oli klusterit, mutta niiden keskinäinen vertailu ja ennen kaikkea ydinosaamisalueiden tutkinta tuntuu kiinnostavalta. (3) Ehdotin tutkielmassani, että kuluttajabrandien osalta ydinosaamisalueet pohjoismaisilla markkinoilla käpertyvät neljän osaamisalueen ympärille. Näiden ydinosaamisalueiden syvällisempi tutkiminen ja yritysten keinot soveltaa niitä voisi olla arvokasta tietoa yrityksille pohjoismaisen kompetenssin kasvattamiseksi yhä kilpaillumassa globaalissa taloudessa. (4) Kvalitatiivisen tutkimuksen aikana itseäni jäi kiinnostamaan strategisten ryhmien näkymät. Pääsin omalta osaltani raottamaan ryhmien päälinjoja, mutta kunkin klusterin tarkempi kehitystilanne ja tulevaisuuden näkymät olisivat



kukin lisätutkimisen arvoisia. (5) Itse globaalista brandijohtamisesta olen nostanut esiin brandijohtamiskäytäntöjä, joista myös kukin tarjoaa kiinnostavia lisätutkimusaiheita: esimerkiksi brandien merkityksen muuttuminen yrityskaupassa, b-to-b –puolella, olisi kiinnostava aihe. Eräs haastatelluistahan sanoi tilanteen muuttuneen merkittävästi samaan suuntaan kuin kuluttajamarkkinoilla on käynyt: samankaltaistumisen myötä brandien rooli on kasvanut. Kun mainostoimiston markkinat kapenevat uudet tämän kaltaisia alueet ovat varmasti kiinnostavia mainostoimistoille ja siten sen tiedon tarve, miten brandeihin suhtaudutaan ja mikä rooli niillä nähdään olevan on kiinnostava teema alan yrityksille. (6) Kuluttajatuntemuksen nousu olisi sinänsä kiinnostava aihe, sillä vaikka kuluttajatutkimusta on tehty jo hetken aikaa, haastatellut korostivat nimenomaan syvällistä kuluttajien tuntemista, millä tarkoitetaan muuta kuin asiakaskyselyitä. Tämän osa-alueen tutkimukset ovat kiinnostavia gradun aiheita kuluttajanmarkkinoilla toimiville yrityksille ja toisaalta nostaisi lisää alan osaajia yhä enemmän innovaatioiden piirissä toimivien yritysten kasvun tueksi. (7) Haastattelujen perusteella substanssi on brandin tärkein voimavaratekijä, mikä nostaakin paljonkin lisäkysymyksiä: mitä tarkoitetaan brandin substanssilla ja miten sitä voisi mallintaa. Brandikirjallisuus on keskittynyt aika paljon identiteettiin, mutta substanssi aihealueena tuntui vieraalta verraten alan kirjallisuuteen ja jos liike-elämä on tästä kiinnostunut, niin mitä sillä tarkoitetaan? (8) Jake-lutietä brandin rakentajana lieneekin jo tutkittu, mutta sen takaa paljastuva teema, strategisen ja taktisen viestinnän lähentäminen, voikin olla uudempi tutkimusalue ja kiinnostava mainostoimistoja ajatellen. (9) Oma kiinnostuksen kohteeni ja merkittävä jatkotutkimusaihe on usean haastateltavan esiinnostama keskeinen yli-rajojen ulottuvan brandijohtamisen työväline: brandijalusta. Internetistä tutkaillen huomasin siitä olleen on jonkin verran yksityistä tietoa, mutta akateemisesti ajatellen uskoisin, että aihealue on vielä uutta ja tutkimatonta. Se minkälaisia brandijalustoja yritykset ovat yhteismarkkinoille rakentaneet on tärkeää tietoa, josta lienee myös selkeät käytännön hyödyt brandeja rakentaville ja yli-rajojen ulottuvilla markkinoilla toimiville yrityksille. (10) Jos tarkastelua vielä lopuksi nostetaan detaljiikan yläpuolella, globalisaation tiimoilta hyvä tutkimusaihe olisi mainostoimistojen rooli globalisoituvassa kentässä. Aihe on vaativa, mutta kiinnostava ja käsittelee kiinnostavalla tavalla sekä mainostoimistojen ydinliiketoimintaa että liiketoimintaympäristön muutosta.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

Tässä luvussa vedän yhteen tutkielmani löytöjä ja pyrin analysoimaan ennen muuta trendiä yli yksittäisten tekijöiden. Tavoitteeni on analysoida mainostajien päässä tapahtuvia liikkeitä sekä nähdä sen vaikutuksia tutkimuksen Toimeksiantajalle. Johtopäätökseni ja suositukseni perustuvat tähän tutkielmaan enkä ota kantaa tutkielman ulkopuolella käytyyn keskusteluun mainostoimiston liiketoiminnasta, josta on kirjoitettu viimeaikoina paljonkin.

### 8.1 Kohti aitoa alueellisuutta

Tutkielman alkuperäinen johtolanka ja useasti tutkimuksen aikanakin esille noussut asia on ollut se, että kuluttajabrändiyritykset ovat muutostilassa ja yhä useammin brandeja hallitaan alueellisesti (esim. BCG 2001). Sen on arvioitu optimoivan kuluttajabrändin johtamista tuomalla paikallisuutta parempaa tehokkuutta, mutta mahdollistamalla globaalisuutta paremman markkinavastaavuuden (problematiikasta Prahalad&Doz 1986, Bartlett&Ghoshal 1985 sekä Porter1986a). Siirryttäessä suuremmille markkinoille kilpailu kasvaa ja osaamistasovaatimukset kovenevat. Kuten tämänkin tutkimuksen lopussa esitän, liikkeelle voi lähteä segmenttejä valtaamalla: yritysten välisessä liiketoiminnassa se tarkoittaa mainostajien segmentointia ja tarjooman kehittämistä kohdesegmenttien odotuksia vastaavaksi (mukaillen Moore&McKenna 1991). Mainostoimiston liiketoiminnan yhä polarisoituessa, alueellinen jako kärkekastiin strategisiin ja paikallisiin taktisiin toimistoihin kasvaa. Kun jako on tapahtunut, voidaan ajatella, että yhteismarkkinalla jokaisen maan kärkitoimistot edustavat parhaita osaamista ja omaavat sen turvin realistiset mahdollisuudet osallistua yhteismarkkinan mainostoimiston liiketoimintaan, sillä suuret yli-rajoiden toimivat asiakkaat haluavat parhaimmat toimistot käyttöönsä. Näin ajatellen suurista alueellisista asiakkaista kisaa kymmenkunta toimistoa. Asiakasjako tapahtuu kuten aina aiemminkin: henkilöke-mioiden, kokemuksen, osaamisen, nykyisen asiakasportfolion ja strategioiden perusteella. Jokaisen maan kärkitoimistoilla lienee omat vahvuutensa ja niiden tunteminen suhteessa muihin asiakkaisiin lienee tärkeää toimintaa kehitettäessä.

Mainostoimistoilla suurin muutos lieneekin jälleen sisäinen, kuten haastateltavat ovat yksi toisensa jälkeen sanoneet globalistumisesta: toimiston pitää todella alkaa ajattelemaan itseään alueellisenä liiketoimena, jonka kohdeasiakkaat ovat suuria alueellisia kuluttajabränditoimistoja. Se heijastuu siihen mitä kohdeasiakkaita seurataan kontaktoidaan ja toisaalta miten yrityksen sisäisiä prosesseja ja osaamista kehitetään.

### 8.2 Alueiden määrittäminen kriittistä jatkon kannalta

Tutkimuksen ensimmäinen varsinainen tulos oli se, että pohjoismaistumisen sijaan, Suomessa toimivat kuluttajabrändit ilmoittavat useimmiten toimivansa ns. Itämeren strategian mukaan. Syyt ovat selvät: alue tarjoaa merkittävän kuluttajapotentialin ja strategista joustavuutta. Tarkastelussani olen määritellyt Itämeren alueen kombinaatioksi Baltiaa ja Pohjoismaita.



Koska Toimeksiantaja on selkeä mielipidevaikuttaja suomalaisilla kuluttajabrandimarkkinoilla, sillekin on tärkeää miten se markkinoita hahmottaa. Useimmiten pohjoismaistuneet yritykset ovat valuneet pääkonttoreiden ulkomaille, lähinnä Ruotsiin ja Tanskaan. Tilanne on ollut kaksinen: syystä tai toisesta johtopaikkoja ovat miehittäneet melko tasavertaisesti myös suomalaiset johtajat, mutta toisaalta pääkonttorin siirtyminen ulkomaille antaa muille toimistoille etulyöntiaseman asiakkaisiin nähden. Sen sijaan Itämeren ja Baltian strategiaa tavoitelleet ovat säilyttäneet itsenäisyytensä ja asemapaikkansa Suomessa. Helsinki onkin Itämeren markkinoita ajatellen oivallinen paikka, kuten Kööpenhamina ja Tukholma ovat Pohjoismaisilla markkinoilla.

Vaikka ensimmäinen ehdotukseni olikin toimintojen aito alueellistaminen, ehdotan nyt toiseksi, että se miten alueen käsittää on olennaista. Yksinkertaisesti uskon, että Itämeren markkinalla Toimeksiantajalla on vahvempi positio kuin pohjoismaisella markkinalla.

Tutkielmani alussa totesin aiempien tutkimusten pohjalta, että brandia tulisi rakentaa ei maantieteellisten vaan kulttuuristen rajojen pohjalta. Uskomukseni on, että pian pohjoismaistumisen jälkeen suunnataan yhä suuremmille markkinoille. Jos suunta on Eurooppa, vastaan tulevat saksalaiset ja brittiläiset toimistot, joiden joukossa kilpailu on jälleen kovenevaa. Sen sijaan jos Eurooppa mielletään kolmen blokin markkinaksi, joka koostuu Pohjois-, Keski- ja Etelä-Euroopasta, Itämeren alueen ympärille käpertyvällä Pohjois-Eurooppalaisella markkinalla suomalaisella kärkitoimistolla voi olla hyvätkin menestysmahdollisuuden – etenkin kun Toimeksiantajalla on jo valmiiksi tiivis toimintaverkko ja perinteet alueella.

Tutkimuksen haastatelluista edelläkävijäyrityksistä kolmasosalla oli jo operaatioita ja suunnitelmia Baltian integroimisesta osaksi kohdemarkkinaa. Kiinnostavaa oli myös se, että globaalit pelurit jakavat alueita hyvin erilaisin perustein; yhden suuren toimijan alueissa Suomi kuului osaksi itäisen blokin markkinaa, jonka perusteella tehdään mainos- ja tuoteadaptaatiot. Konsensusta aluejaosta ei vielä ole, se on pikemminkin seuraavan vaiheen retoriikka, jonka mielekkääksi muodostumiseen pitää vaikuttaa.

### 8.3 Keskitetyn johtamismallin polulle

Haastatteluissa esiinnousi usean yrityksen kohdalla suunta kohti keskitettyä johtamismallia. Elinkaarimallini mukaan kyse on hajauttamis-yhdentämis-strategiasta, jonka siirrytään uuden alueen tehokkuus- ja sulauttamisvaiheeseen ennen jälleen uutta hajauttamista ja uuden kasvun hakua.

Asiakaskunnan siirtyessä keskitetyn johtamisen malliin, brandijohtaminen todellakin hajautunee entistä selvemmin strategiseen ja taktiseen. Luovien johtavien rooliksi jäänee nimenomaan pääkonttorien palveleminen. Pitkien keskusteluiden ja pohdintojen jälkeen olen valmis uskomaan, että mainostoimisolle paikallinen operaatio ei sittenkään ole olennaista ulkomaisten asiakkaiden saamiseksi. Päinvastoin, paikallisten organisaatioiden kompetenssin rakentaminen tyhjästä tai keskiverto peluri ostamalla saattaa olla hyvinkin hankalaa. Jos olennaista on osaaminen, sitä tulee kasvattaa yhteen paikkaan ja toimia sieltä. Liikenneyhteydet ja kehittyneet tietoliikennejärjestelmät mahdollistavat lopun. Helsingistä Tukholmaan lentää alle



tunnissa, mikä on ajallisesti lyhempi kuin junamatka Turusta tai Tampereelta Helsinkiin. Toisaalta jo nykyisellään Toimeksiantajalla on asiakkaana sekä kulttuuriltaan että asemapaikaltaan ulkomaisia asiakkaita ja yhteistyö on ollut hedelmällistä.

Toimeksiantajalle en usko olevan niinkään olennaista paikallisten operaatioiden rakentamista kuin yhä kovemman ja kansainvälisen kompetenssin rakentamisen.

#### **8.4 Kompetenssiä, toimintamalleja ja välineitä tukemaan keskitettyä toimintaa**

Edellä esittämäni keskitetty toimintamalli ja siirtyminen yhä vaativampien yli-rajojen ulottuvien asiakkaiden joukkoon edellyttää kuitenkin sitä tukevien mallien käyttöönottoa. Kuten sanoin, kyse on paitsi siitä mitä tavoitellaan myös siitä miten toimitaan.

Haastatteluissani kävi selväksi, että johtavat kuluttajabrändiyritykset odottavat mainostoimistolta luovuu- den lisäksi entistä enemmän liiketoiminnallista osaamista. Sikäli kun kyse todellakin on strategisesta partneruudesta, mainostoimiston yritysten brandikonsulttina todellakin pitää ymmärtää liiketoimintaa ja strategiaa. Haastatteluissa selvisi, että valtaosa hahmottaa toimintaansa portfolio-ajattelun pohjalta, mutta kukaan ei tästä huolimatta nostanut esiin brandiportfoliostrategiaa. Brandistrategia tuntui olevan monelle enemminkin epäselvää sumua ja identiteetin rippeitä, kuin kirkas punainen lanka. Luulisi tässä työsarkaa riittävän.

Tulevaisuudessa menetelmien ja mallien kehittäminen lienee olennaista mainostoimistolle, kuten todettua, kyseessä on siirtyminen polarisaation vaikutuksesta yhä strategisempaan työhön. Vaikka luovia ratkaisuja ei voida koneistaa ja rutinoida, prosessit on silti tunnettava. Liikkeenjohdon ja markkinointimaailman hui- pulla olevat toimijat ovat haastaneet ajatteluaan ja niittäneet mainetta kehittämällä ja julkistamalla ajatuk- siaan avoimesti. Toimeksiantajalla, jolla on yrityksen iän perusteella keski-ikäistymään, voisi hyvinkin ol- la substanssia niiden alaskirjaamiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseksi ja julkistamiseksi asti. Markki- noita hallitsee se, joka johtaa keskustelua.

Paitsi osaamista ja malleja, Toimeksiantajan pitäisi tukea keskitettyä johtoa myös muin mahdollisin apu- välinein. Kukaan haastatelluista ei esimerkiksi käytä nykyisellään mitään ohjelmistoa brandinhallinnan tu- kena. Matriisiorganisaatioissa, joita valtaosalla oli käytössä, brandijohtaminen tarkoittaa tapaamisia ja ko- kouksia. Entä muut apuvälineet? Videokonferenssit, kuluttajatutkimukset ja analyysit – keinoja, joilla mahdollistetaan yli-rajojen ulottuva brandijohtaminen käytännössä. Mitä mahdollisemmaksi se tulee, sitä enemmän se nostaa juuri Toimeksiantajan asemaa.

#### **8.5 Tulevaisuuden muutosalueita**

Tutkielmaa tehdessäni esiin on noussut kolme seikkaa, joiden kohdalla on mielestäni perusteltua odottaa muutoksia. Ensiksikin, yritykset ovat laajentumis- ja keskittymispyrkimysten lomassa päätyneet jakamaan samoja brandeja eri yritysten kesken. Ainakin nopeasti ajatellen se on tuntunut ajattelemattomalta, sillä ajan myötä se rajoittaa yritysten liikkumavapautta tai johtaa ristiriitoihin yritysten kesken. Uskoisin, että



tämän johdosta tullaan tarvitsemaan enemmän työkaluja ja käytäntöjä, joiden avulla tämänsuuntaista yhteistyötä voidaan hallita. Tällä tarkoitan sekä juridisia käytäntöjä että brandipääoman mittareita ja mallinustapoja.

Toiseksi, yritykset ovat harventaneet vahvasti brandiportfolioita, kuten olen esittänyt. Selvää lienee, että yrityksellä ei voi olla samanaikaisesti montaa kantavaa ja rakennettavaa brandia. Sen sijaan yksipuolinen monoliittinen brandistrategiakin on joustamaton ja tehoton. Uskonkin, että vahvojen brandien tueksi tarvitaan jatkossa joukko apubrandeja. Markkinoinnissa usein Yhdysvallat ovat osoittaneet suuntaa ja näin on nytkin. Vertailtaessa pohjoismaisia ja amerikkalaisia brandeja, on huomattavaa, että amerikkalaiset tuotteistavat ominaisuuksia omiksi brandeikseen ja vahvistavat näin pääbrandin asemaa. Apubrandeille ei pyritä rakentamaan tietoisesti brandipääomaa, vaan ne ikonisoivat omaa ominaisuuttaan.

Kolmanneksi, brandijohtamiskäytäntöjä selvittäessäni suurin yllätykseni oli prosessien hankaluus ja tietokoneohjelmistojen puuttuminen. Uskon, että tämä tulee muuttumaan. Brandit ja brandijohtamisen osa-alueet ovat tunnettuja, mutta niitä yhdistävä prosessi vaihtelee paljon ja on yrityksille sumuista aluetta. Käytännössä brandeja johdetaan tekemällä mainontaa ja tutkimalla tunnettuutta. Näin kerrytetään kyllä brandipääomaa, mutta todellinen brandijohtaminen on tätä laajempi käsite ja käsittää ennen kaikkea yrityksen arvojohtamista. Sen täytyy lähteä ylimmästä johdosta ja ulottua arkipöydän tasolle tuotekehityksestä myyntitilanteeseen asti. Jotta näin todella voidaan aidosti ottaa toimia, täytyy brandijohtamisen muodostua koko arvoketjua integroivaksi prosessiksi. Brandijohtamisella täytyy olla selkeät mittarit, toimintamallit ja lopputuotteet. Esittelemäni Boston Consulting Grouping BVC-malli on esimakua tästä. Kun brandijohtamisesta tulee kasvavassa määrin yli-rajojen ulottuvaa, tarvitaan tietojärjestelmiä prosessin hallitsemiseksi. Omassa mielessäni rankkaan tämän brandijohtamisen kovimmaksi kehitysalueeksi. Huolimatta CRM-järjestelmien tämänhetkistä vaikeuksista, se nosti kuitenkin suoramarkkinoinnin taustalla olevan asiakasjohtamisideologian koko yrityksen liiketoiminnan selkärangaksi ja ylimmän johdon asiaksi. Olen aivan varma, että asiakasjohtamista voitiin mallintaa ja prosessoida. Samantyyppinen tilanne on brandien suhteen: kuten aiemmin tehtiin suoramarkkinointikirjeitä, niin samalla tavalla nyt tehdään mainoksia. Brandit nousevat teemana liiketoimintastrategian tasolle, mutta pelkkien mainosten sijaan pitäisi alkaa seuramaan brandien positioitumista, arvon kehittymistä suhteessa panoksiin ja niin edelleen. Ollakseen siis todellinen paradigma, brandijohtamisen täytyy kehittyä tältä osin. Hyvä kysymys on se, kenelle tämän paradigman rakentaminen kuuluu. Yhtäältä mainostoimistot kasvattaisivat omaa relevanssiaan auringonlaskun alalla, kehittymällä tätä kautta liikejohdolliseen suuntaan, toisaalta taas se voi hyvinkin mennä mainostoimistojen toiminta-alueen yli. Lopputulemana voi hyvinkin olla, että harhaudutaan liian kauas siitä, mistä sen bisneksessä on kysymys. Onko se lopulta mainoksien rustaaminen vai kysynnän luonti, mene ja tiedä. Tasapainon säilyttäminen ja maltillisuus lienevät kuitenkin tärkeitä tässäkin pitkällä aikavälillä.



## 9 LOPUKSI

Olen nyt tutkielmani viimeisessä osassa esitellyt toimenpidesuositukseni ja summannut samalla tutkielmani antia. Huomaamattani olen jälleen toistanut viitekehystäni: ehdottanut ensin markkinastrategiaa, sitten organisoitumismallia ja sitten määritellyt itse tuotetta – brandia. Mieleni tekisi sanoa: katso nyt, sehän toimii! Mainostoimiston liiketoiminnassa on kuitenkin myös muutakin: kilpailun kovetessa sitoutumisas-teenkin täytyy kasvaa. Jos maailmanlaajuinen McCann-ketju on aikanaan kasvanut ja kansainvälistynyt Coca-Colan myötä ja suomalainen Elcoteq Nokian mukana, niin miksei sama pitäisi nyt tässäkin: mitä paremmin asiakaskunta menestyy, sen pidemmälle mainostoimistokin pääsee. Hyvä mainonta on aina kuulunut leimallisesti Toimeksiantajan tuntomerkkeihin, mutta vaaditaanko tässä nyt vieläkin enemmän. Hyvien mainoksien lisäksi, pitää pystyä valitsemaan hyviä asiakkaita ja entistä parempia tapoja mallintaa todellisuutta. Jos viitekehysmalli auttoi ratkaisemaan firman sisäisiä osa-alueita, niin klusterimallista voi olla apua suunnan määräämiseen. Globaalien klustereiden pelisäännöt ovat erilaiset kuin alueellisten. Haasteet klusterissa ja sen brandinrakennustilanteenkin suhteen vaihtelevat. Jos pikaisesti arvioiden yli 90% mainostajista ilmoittaa Markkinointi&Mainonta-lehdessä uuden mainostoimistonsa eduksi kyvyn tarjota osuvaa ratkaisua, niin eikö se juuri tarkoita kykyä nähdä ongelmatilannetta? Kun tietää kysymyksen, tietää jo vastauksenkin. Se on tullut todeksi viimeisen vuoden aikana selvittäessäni brandijohtamista, josta on paljon puhetta, enemmän blaablaata ja jotain kiinnostavaakin. Eikä savua ilman tulta.

Lopuksi vielä kiitokseni myötämielisille tukijoilleni: ohjaajilleni Hasanilla ja Kauppakorkean markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitoksella sekä henkilökohtaiselle lähipiirilleni.



## LÄHTEET

### Artikkelit ja teokset

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, NY, Usa.
- Aaker, D. A. (1996a). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*. Vol 38:3, sivut 102–120.
- Aaker, D. A. (1996b). *Building Strong Brands*. The Free Press, NY, Usa.
- Aaker, D. A. (1998). *Strategic Market Management*. Viides painos. John Wiley & Sons, Inc. NY, Usa.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (1999). The Lure of Global Branding. *Harvard Business Review*, vol 77:6, sivut 137–144.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brandien johtaminen*. WS Bookwell, Porvoo.
- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Albaum, G. & Strandskov, J. & Duerr, E. (1998). *International Marketing and Export Management*. Kolmas painos, ensipainos ilmestyi 1989. Pearson Education, Harlow.
- Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila, P. (1997). *Yritykset kansainvälistyvät – katoavatko työpaikat?* Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla, B-sarja. Taloustieto, Vantaa.
- Ali-Yrkkö, J. & Hernesniemi, H. & Mäkinen, M. & Pajarinen, M. (1998). *Suomen ja Ruotsin talouselämän integroituminen*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla, Helsinki.
- Arnold, D. (1992). *Merkkimarkkinoinnin johtaminen*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Aubel, J. (1994). *Guidelines for studies using the group interview technique*. International Labour Office, Geneva.
- Baldinger, A. L. (1990). Defining and Applying the Brand Equity Concept: Why the Researcher Should Care. *Journal of Advertising Research*. Vol 30:3, sivut RC2–5.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1995). *Transnational Management*. Teoksessa de Witt, B. & Meyer, R.: *Strategy: Process, content, structure*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo. Artikkelit on tekijöiden tiivistelmä samannimisestä kirjastaan.
- Berggren, C. (1996). Building Truly Global Organization? ABB and the Problems of Integrating a Multi-domestic Enterprise. *Scandinavian Journal of Management*, vol 12, sivut 123–137.
- Bixner, R. & Hemerling, J. & Lchenauer, R. (1997). *Managing Brands for Value*. Teoksessa Silverstein, M. J. & Stalk, G. Jr. (2000): *Breaking Compromises – Opportunities for Action in Consumer Markets*. Boston Consulting Group books. John Wiley&Sons Inc. New York, Usa.
- Bowman, C. (1998). *Strategy in Practice*. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Brikell, P. G. (2002). Himoittu Hennes&Mauritz. Kolumni. *Markkinointi&Mainonta*, nro 1-2/2002. Sivu 23.



- Chakravarthy, B. S. & Perlmutter, H. V. (1985). Strategic Planning for a Global Business. Teoksessa Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H.: *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley & Sons, New York. Artikkelijulkaistu alunperin kirjassa Guile, B. K. & Brooks, H.: Technology and Global Industry. National Academy Press, Washington D.C.
- Collins, J. (2001). *Hyvästä paras*. Kauppakaari, Helsinki.
- Crimmins, J. (1992). Better Measurement and Management of Brand Value. *Journal of Advertising Research*. Vol 32:4, sivut 11–19.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- de Mooij, M. (1998). *Global Marketing and Advertising*. SAGE Publications, Ltd., Lontoo.
- de Witt, B. & Meyer, R. & Heugens, P. (1998): *Strategy: Process, content, context*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo.
- Dicken, Peter (1992). *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. Toinen painos. Paul Chapman Publishing, Lontoo.
- Douglas, S. & Wind, Y. (1987). The Myth of Globalization. Teoksessa de Wit, B. & Meyer, R.: *Strategy: Process, content, structure*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo. Artikkelijulkaistu alunperin lehdessä Columbia Journal Of World Business.
- Doyle, P. (1990). Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 7:2, sivut 5–20.
- Doz, Yves (1987). International Industries: Fragmentation Versus Globalization. Teoksessa Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H.: *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley & Sons, New York. Artikkelijulkaistu alunperin kirjassa Guile, B. K. & Brooks, H.: Technology and Global Industry. National Academy Press, Washington D.C.
- Dranove, D. & Peteraf, M. & Shanley, M. (1998). Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis. *Strategic Management Journal*, vol 19:11, sivut 1029–1044.
- Drucker, P. F. (1986). The Changed World Economy. Teoksessa Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H.: *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley & Sons, New York. Artikkelijulkaistu alunperin lehdessä McKinsey Quarterly.
- Drucker, P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. WSOY–WS Bookwell, Juva.
- Ewing, M. & Napoli, J. & Pitt, L. (2001). Managing Southeast Asian Brands in the Global Economy. *Business Horizon*, issue may-june, sivut 52–58.
- Farquhar, P. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*. Vol 30:4, RC7–RC12.
- Fill, C. (1999). *Marketing Communications – Context, Content and Strategies*. Toinen painos. Prentice Hall, Harlow UK.
- Fisher, A. (1997). The World's Most Admired Companies. *Fortune*, Oct 27 vol 136:8, sivut 40–58.
- Gad, T. (2001). *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*. Pearson Education Limited, Lontoo.



- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers Inc, Cambridge, Usa
- Gray, R. (2001). Local On a Global Scale. *Marketing*, Sept. 27. Sivut 22–23.
- Gregory, J. R. & Wiechmann, J. G. (2003). *Branding Across Borders. A Guide to Global Brand Marketing*. McGraw-Hill, New York.
- Gordon, M. E. & Milne, G. R. (1999). Selecting The Dimensions That Define Strategic Group: A Novel Market-Driven Approach. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 12:2. sivut 212-233.
- Haapanen, M. & Vepsäläinen, A. P. J.; toim. Bask, A. (1999). *Jakelu 2002*. Gummerrus, Jyväskylä.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston, Usa.
- Hankinson, P. & Hankinson, G. (1999). Managing Successful Brands: an Empirical Study which Compares the Corporate Cultures of Companies Managing the World's Top 100 Brands with those Managing Outsider Brands. *Journal of Marketing Management*, April vol 15:1, sivut 135–155.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, NY.
- Hilke, H. & Nummela, N. & Hansén, S.-O. (2002). Something old, something new ... Globalisation and the corporate world. Artikkelin ilmestyy kirjassa Nummela, N. (toim.): *Viewpoints on the economic dimension of globalisation*. TUKKK, Turku.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1984). *Merkityksen ongelma haastattelututkimuksissa*. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Kuudes painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vantaa.
- Home, N. (2002). *Kaupan markkinointi*. Luentomoniste, HKKK., Helsinki.
- Hussey, D. (1991). *Strategy Planning. A Manager's Guide*. Neljäs painos, ensipainos 1971. John Wiley & Sons, New York.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Seitsemäs painos. Harcourt College Publishers, Orlando.
- Hyvönen, S. & Vanhala, S. (1994). *Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa: esimerkkinä survey- ja case-asetelma*. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita. Sijainti 101.
- Jepma, C. J. & Rhoen, A. P. (1996). *International Trade – A Business Perspective*. Prentice Hall, Harlow, UK.
- Johansson, J. K. (2000). *Global Marketing: foreign entry, local marketing & global management*. Toinen painos, ensipainos 1997. Irwin McGraw-Hill, New York.
- John, R. (1997). International Business Strategy. Saman tekijän toimittamassa kokoelmateoksessa: *Global Business Strategy*. International Thomson Business Press, Lontoo.
- Jones, S. (1985). Depth Interviewing. Teoksessa *Applied Qualitative Research*. Sivut 45–55. Walker, R. Gower Publishing Company Limited, Hants.



- Junkkari, J.M. (2000). *Born global – the globalization strategies of small and medium sized high technology manufacturers*. Pro-gradu, HKKK 2000.
- Iltanen, K. (2000). *Mainonnan suunnittelu*. Markkinointi-instituutin kirjasarja. WSOY, Helsinki.
- Karel, J. W. (1991). Brand Strategy Positions Products Worldwide. *Journal of Business Strategy*, May-June, vol 12:3, sivut 16–19.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Toinen painos. Kogan Page, Lontoo.
- Kapferer, J.-N. (2002). Is There Really No Hope For Local Brands? Practice paper. *Brand Management*, vol 9:3, January issue. Sivut 163–170. Henry Stewart Publications,.
- Karvala, K. (2002). H&P:lle Ikea-voitto. Uutiset. *Markkinointi&Mainonta*, nro 19/2002. Sivu 5.
- Keegan, J. W. (1989). *Global Marketing Management*. Neljäs painos. Prentice-Hall, Lontoo.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Toinen painos, ensipainos 1998. Pearson Education International/Prentice Hall, New Jersey.
- Kilpinen, P. (1999). Kuluttaja ratkaisee brandin. Brandinrakentajien elämä on muuttumassa koko ajan vaikeammaksi. *Kauppalehti Optio*, 9.9.1999. Sivut 72–77.
- Korhonen, I. (2002). *Markkinointiviestinnän globalisaatio ja mainonnan kulttuuriset strategiat*. Pro-gradu –tutkielma, HKKK kevät 2002.
- Kotler, P. (1996). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Glasgow UK.
- Kotler, P. (1999). *Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita*. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo.
- Kunde, J. (1997). *Corporate Religion*. ICL Förlag AB, Göteborg.
- Kunde, J. (2002). *Unique now...or never*. Pearson Education Limited, Harlow UK.
- Laakso, H. (1999). *Brandit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Yrityksen tietokirjat. Kauppakaari, Helsinki.
- Lampikoski, K.&Lampikoski, T. (2000). *Kuluttajavisiot – näköaloja kuluttajakäyttäytymisen tulevaisuuteen*. Markkinointi-instituutin kirjasarja. WSOY, Porvoo.
- Lehikoinen, M. (2002). *Suhdemarkkinoinnin hyödyntäminen kulutustavarayrityksen ja kuluttajan välisissä suhteissa*. Licensiaatti-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Teoksessa de Wit, B. & Meyer, R.: *Strategy: Process, content, structure*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo. Artikkelijulkaisu alunperin lehdessä Harvard Business Review.
- Lewis, D. & Bridger, D. (1999). *The Soul of the New Consumer*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Lillberg, P. (2002). Missä viiptyvät boutique-toimistot? totuus.fi. *Bisnes.fi*, syyskuu 2002.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization and Globalization of Firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms With Small And Open Domestic Markets with Special Emphasis on*



- Lateral Rigidity As A Behavioral Characteristic in Strategic Decision-Making.* The Helsinki School of Economic, Series A-30. Toinen painos. Kyrri Oy, Helsinki.
- Luostarinen, R. (1994). *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges.* UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER), Forssa.
- Luostarinen, R. (2001). Internationalization and Globalization of Firm. *Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita.* HeSE Print, Helsinki.
- Lyytinen, J. (2002). Cokis valitsi Publicis-parin. *Markkinointi&Mainonta*, 13/2002. Sivu 5.
- MacKenzie, D. (2001). Brands have to meet customer's 'local' demands. *Marketing*, August 2001. The Marketing Society. Sivu 30.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation.* Second edition. Prentice-Hall, Inc. Usa.
- Majaro, S. (1993). *The Essence of Marketing.* Essence of Management Series. Prentice Hall, Hertfordshire, UK.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing.* Richard D. Irwin, Homewood, IL, Usa.
- McGee, J. & Thomas, H. (1996). Strategic groups: Theory, Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal.* Vol 7, sivut 141-160.
- Meyer, R. (1996). International competition. Teoksessa Jepma, C. J. & Rhoen, A. P.: *International Trade: a Business Prospective.* Pearson Education Ltd, Harlow.
- Miles, M. & Hubermanm A. M. (1994). *Quantitative Data Analysis.* Second edition. Sage Publication, Inc. USA
- Mintzberg, H. (1991a). Five Ps for Strategy. Teoksessa Mintzberg, H. & Quinn, J. B.: *The Strategy Process: concepts, contexts, cases.* Toinen painos. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, USA.<sup>1</sup>
- Mintzberg, H. (1991b). Generic strategies. Teoksessa Mintzberg, H. & Quinn, J. B.: *The Strategy Process: concepts, contexts, cases.* Toinen painos. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, USA.<sup>1</sup>
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: concepts, contexts, cases.* Toinen painos. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Moore, G. A. & McKenna, R. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers.* Harper Business Book, NY, Usa.
- Moore, G. A. (1995). *Inside the Tornado.* Harper Business Books, NY, Usa.
- Morton-Williams, J. (1985). Making Qualitative Research World: Aspects of Administration. Teoksessa: *Applied Qualitative Research.* Walker, R. Sivut: 27-42. Gover Publishing Company Limited, Hants.
- Mäkinen, M. (1998). Mainostajat arvioivat mainostoimistojen brandiosaamista. *Markkinointi&Mainonta*, 18/1998. Sivu 43.
- Möller, K. & Halinen, A. (1997). Relationship Marketing: Its disciplinary Roots and Future Directions. *Working Papers W-194*, Helsinki School of Economics.



- Nath, D. & Gruca, T. S. (1997). Convergence across Alternative Methods for Forming Strategic groups. *Strategic Management Journal*, vol. 18:9, sivut 745-760.
- Niemi, E. (1994). *Tilastotieteen perusteet*. Hakapaino, Helsinki.
- Nordström, K.A. & Ridderstål, J. (1999). *Funky Business. Pelin henki – käytä päätäsi*. Kauppakaari, Jyväskylä.<sup>1</sup>
- Ohmae, K. (1985). Becoming a Triad Power: The New Global Corporation. Teoksessa Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H.: *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley & Sons, New York. Artikkelin julkaistu alunperin lehdessä McKinsey Quarterly.
- Osborne, D. J. & Stubbart, C. I. & Ramaprasad, A. (2001). Strategic Groups and Competitive Enactment: a Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance. *Strategic Management Journal*, vol: 22, sivut 435-454.
- Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. (2001). *Maat kilpailevat investoinneista – teknologia vetää sijoituksia Suomeen*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etla. Taloustieto, Vantaa.
- Paliwoda, S. J. (1994). *The Essence of International Marketing*. Essence of Management Series. Prentice Hall, Lontoo.
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. (1996). *Kansantaloustiede*. WSOY, Juva.
- Pitkämäki, K. (2002). Tie asiakkaan sydämeen. *ÄSSÄ – S-Ryhmän ammattilehti*, numero 2/2002. Sivut 9 – 20.
- Pollari, M.-L. (2003). Ura ambientissa. *Markkinointi&Mainonta*, 5/2003, sivu 4. Talentum, Helsinki.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, NY, Usa.
- Porter, M. (1986a). Changing Patterns of International Competition. Teoksessa Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H.: *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley & Sons, New York. Artikkelin julkaistu alunperin lehdessä California Management Review.
- Porter, M. (1986b). The Strategic Role of International Marketing. *The Journal of Consumer Marketing*. 3:17–21.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Teoksessa de Wit, B. & Meyer, R.: *Strategy: Process, content, structure*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo. Artikkelin on tiivistelmä saman tekijän samannimisestä teoksesta.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, issue Nov-Dec, sivut 61–78.
- Porter, M. & Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, Summer. Sivut 28–36. Massachusetts Institute of Technology.
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. (1986). The Dynamics of Global Competition. Teoksessa de Witt, B. & Meyer, R.: *Strategy: Process, content, structure*. Toinen painos. Thomson Publishing, Lontoo. Artikkelin on tiivistelmä samojen tekijöiden kirjasta The Multinational Mission: Balancing Local and Global Vision.<sup>3</sup>
- Ries, A. & Ries, L. (1998). *22 Immutable Laws of Branding*. HarperBusiness, New York, Usa.



- Ries, A. & Trout, J. (1994). *22 Immutable Laws of Marketing*. HarperBusiness, New York, Usa.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington. sij 176
- Rosen, B. N. & Boddewyn, J. J. & Louis, E. A. (1989). US Brands Abroad: an Empirical Study of Global Branding. *International Marketing Review*, vol 6:1, sivut 7–19.
- Rossiter, J. R. & Percy, L. (1997). *Advertising Communications & Promotion Management*. Toinen painos. McGraw-Hill, New York, Usa.
- Salimäki, M. (2003). *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen*. Väitöstyö, HKKK.
- Salminen, M. (2002). Suomalaisen brandin puolesta. *Kauppalehti Optio*, 14.11.2002, numero 18. Sivut 32 – 36. Alma Media, Helsinki.
- Salminen, M. (2003a). TeliaSonera hakee lisää tehoa mediainvestoinneille. *Kauppalehti* 10.2.2003. Alma Media, Helsinki.
- Salminen, M. (2003b). SEK&Greyn ohjaksiin nimitettiin johtokvartetti. Toimitusjohtajaksi Leafin markkinointijohtaja Jori Manninen. *Kauppalehti* 10.3.2003, s. 8. Alma Media, Helsinki.
- Seppälä, V. (1995). *Markkinointitutkimus*. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusjulkaisuja, Helsinki.
- Solatie, J. (2001). *Focusryhmät: kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna*. Mainostajien liitto, Helsinki.
- Snellman, S. (2003). Elokuva on paras mainos. *Helsingin Sanomat*, 9.2.2003, sivu D6.
- Strandskow, J. (1986). *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms*. Teoksessa Buckley, P. J. & Ghauri, P. (1993): *Internationalization of the Firm*. Dryden Press, Lontoo.
- Tallqvist, J. (2000). *Suomen pankkiteollisuuden keskittyminen*. Pro-gradu, HKKK 2000.
- Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988). Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. *Journal of Management Studies*, 25:6. November, sivut 537-555.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). How Market Leaders Keep Their EDGE. *Fortune* 6.2.1995.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or Die*. John Wiley&Sons, New York, Usa.
- Tuominen, Eja (2000). *The Competitive Advantages of an Advertising Agency For a Globalizing Client*. Pro-gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Urde, M. (1994). Brand-Oriented – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, vol 11:3. Sivut 18–32. MCB University Press.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY, Juva.
- Vaara, E. (1992). *Success of large-scale mergers and acquisitions between Finland and Sweden 1981-1991. An analysis of four cases*. Pro-gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vernon-Worzel, H. & Vernon, L. H. (1991). *Global Strategic Management. The Essentials*. Toinen painos. John Wiley&Sons, New York, Usa.



- Vihma, P. (2002). Mainostoimisto on myyjä. Mainostoimistojen imagot 2002. *Talouselämä*, 9/2002.
- Vuokko, P. (1996). *Markkinointiviestintä*. Profit-sarja. WSOY, Juva.
- Webster, F. E. (1994). *Market-Driven Management: using the new concept to create a customer-oriented company*. The Portable MBA series. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Second edition. Sage Publications, Inc., USA.
- Yli-Kovero, Kristiina (2002). Ruokakauppa etsii jakajia. *Helsingin Sanomat*, Rahan liikkeet –kolumni. 13.2.2002
- Yläliedenpohja, J. (2002). *Menikö Sonera halvalla?* Helsingin Sanomat, 21.11.2002.

## Haastattelut

- Anderek, N. (2003): Marketing manager, Ikea Finland. Espoo, 16.5.2003.
- Colliander, D. (2003): Toimitusjohtaja, Suunto Oy. Helsinki, 21.3.2003.
- Eriksson, B. (2003): VP of Communications, Axfood. Tukholma, 6.5.2003.
- Hasan, Ami (2002): Hallituksen puheenjohtaja. Mainostoimisto Hasan&Partners, Helsinki. Taustahaastattelu 13.9.2002.
- Kylander, Henrik (2002): Varatoimistusjohtaja. Mainostoimisto Hasan&Partners, Helsinki. Taustahaastattelu 19.11.2002.
- Paakkola, J. (2003): Markkinointijohtaja, GlaxoSmithKline Finland. Helsinki, 3.4.2003.
- Pierre, T.-M. (2003): Marketing Director, LG Electronics Nordic. Tukholma, 27.3.2003.
- Pimenoff, T. (2003): Markkinointijohtaja, Cloetta Fazer. Helsinki, 24.3.2003.
- Seikku, Kai (2002): Toimitusjohtaja. Mainostoimisto Hasan&Partners, Helsinki. Taustahaastattelu 21.10.2002.
- Korkeela, M. (2003): Viestintäjohtaja, Marimekko Oyj. Helsinki, 28.5.2003.
- Luostarinen, Reijo (2003): Professori. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki. 20.3.2003.
- Nilsson, M. (2003): VP of Marketing, Volvo AB. Göteborg, 31.3.2003.
- Rönne, M. (2003): VP of Branding, Electrolux. Tukholma, 7.4.2003.
- Schougaard, J. (2003): Communications manager, Nordea. Kööpenhamina, 25.3.2003.



## Esitelmät

- Baldwin, R. (2001). Doing Business in the South Pacific RIM. *Malaysia International Business Program*. Luennot HELP Institute, Kuala Lumpur.
- Boston Consulting Group (2001). Tutkimus on toimeksiantotyö ISA:lle.
- Steinbock, D. (2002). *Mobiilialan globalisoituminen – miten käy suomalaisten mobiilipioneerien?* Esitelmä Helsingin kauppakorkeakoulussa 4.12.2002
- Strandvik, T. & Mattila, H. (2002). Identifying Top Executive Team's Role in Relationship Marketing. CERS Seminar, 24.9.2002.

## Sähköiset ja muut lähteet

- Aavameri, L. (2002). *Yahoon Sanders: Elämystalous tekee tuloaan*. [www.digitoday.fi](http://www.digitoday.fi). Haettu internetistä 22.10.2002
- Campaign, toim. aineisto (2003). How To Make A Splash. *Campaign*, 7.2.2003. Haymarket publication, Lontoo.
- Murphy, Verity (2003). *Mecca Cola challenges US rival*. BBC Online, haettu netistä 19.2.2003. [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/2640259.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/2640259.stm)
- Seikku, Kai (2003); toimitusjohtaja. Mainostoimisto Hasan&Partners, Helsinki. Haastattelu Yle:n Aamu TV:ssä 10.2.2003.
- Van Gelder, S. (2002). *General Studies for Global Brands*. White paper. [www.brandmeta.com](http://www.brandmeta.com). Haettu Internetistä 15.5.2003.
- [www.cia.gov](http://www.cia.gov). *The World Fact Book*. Haettu internetistä 16.1.2003
- [www.marmai.fi](http://www.marmai.fi). *Suomen suurimmat brandit ja mainostoimistot*. Haettu internetistä 3.12.2002
- [www.nordregio.com](http://www.nordregio.com). Haettu internetistä 16.1.2003
- [www.ries.com](http://www.ries.com). Haettu internetistä 25.2.2003
- Lisäksi tutkimuksen empiirisessä osassa on käytetty apuna liitteessä 3 lueteltujen yritysten internet-sivustoja, joihin liittyvät haut on tehty keväällä 2003.



# LIITE 1: POHJOISMAAT OSANA EUROOPAN MARKKINAA

(Lähde: [www.nordregio.com](http://www.nordregio.com))



Voipio, Ville. Brandijohtaminen pohjoismaistuvilla markkinoilla: analyysi 2000-luvun brandijohtamiskäytännöistä yhtenäistävällä markkina-alueella. Tarkastelu 177 kuluttajabrandiyrityksestä, 10 markkinajohtajan teemahaastattelu. Salainen 06/2006 asti. Pro gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu 2003.



## LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

### 1. TAUSTA: YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISHISTORIA → YRITYKSEN YDIN

- Miten yrityksen ydin ja syntyhistoria? → P O M
  - Mille perusosaamiselle yrityksen juuret rakentuvat?
  - Mikä alkuperäinen toimintaidea ja kohdemarkkina?
  - Competitive advantage/edge?
- Miten yritys lähti kansainvälistymään? → \$ I C
  - Mikä oli alkuperäinen suunta, mitä lisäarvoa ja välikäsiä?
  - Evoluutio/kilpailu?
- Minkälainen on yrityksen nykyinen globaalitoimintamalli? → B O S
  - Poly/regio/etno/geo?
- Kuinka paljon yrityksen liiketoiminta on muuttunut matkan varrella?
  - Tärkein toiminnan mahdollistaja?
  - Mitä uniikkia arvoa tuottaa markkinoille? Mille markkinoille?
  - Toimintapiiri?

### 2. NYKYTILANNEARVIO: GLOBAALISTUMINEN JA SEN VAIKUTUKSET? → NÄKEMYS

- Miten yritys näkee toimialansa tämän hetkisen tilanteen ja yrityksen aseman siinä?
  - Toimialan tärkein osaaminen?
  - Ketkä samaa toimialaa: minkä tuotteiset yritykset, millä alueella? → Scope
- Minkälaisia muutosvoimia – vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia?
  - Ristikkäispaineet (integraatio/vastaavuus)?
  - Mitkä vanhoja ja uusia ydin tai erikoisosaamisia?
  - Liikkuminen klustereiden ydinosoamisten välillä?
  - Miten ratkaistu tällä hetkellä?
- Miten globalisaatio nähdään ja mikä vaikutus sillä on ollut markkinoiden jäsentämiseen?
  - Pohjoismaat/Itämeri/Eurooppa/Globaalit markkinat?
  - Myynti- vs. tuotantomarkkinat?
- Minkälainen rooli brandillä nähdään olevan liiketoiminnassa?
- Miten oma brandi rakentuu? → Arkkitehtuuri ja identiteetti

### 3. TULEVAISUUDEN ARVIO: SUUNTA JA BRANDIJOHTAMINEN? → SUUNTA JA BRANDIJ.

- Mihin suuntaan liiketoiminta kehittyy? Mitä tavoitteita ja kilpailijoita?
- Mihin markkinoinnin osa-alueisiin panostetaan – mikä on brandinrakennuksen rooli tässä?
- Miten brandia johdetaan nyt ja miten se muuttuu?
  - Mitä brandijohtamisen tasoja nähdään ja miten ne allokoituvat maittain?
  - Minkälainen organisaatio ja minkälaisia avaintehtäviä?
  - Minkälainen on mainostoimiston rooli tässä ja mitä vaatimuksia asetetaan?



### LIITE 3: BRANDIJOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN ESIINTYMINEN HAASTATTELUISSA

YR#	Ylimmän johdon asia	Harventa- minen	Subs- tanssi	Kuluttaja- tuntemus	Prosessi ja konsepti	Brandi- jalusta	Jakelutie	Tuotteet ja innovaatiot
9		1	1	1				
10	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1		1	1	1	1	1	1
8		1	1	1		1	1	1
4	1						1	1
3	1	1	1			1		
2	1	1		1			1	1
5		1	1	1	1	1	1	1
6		1		1	1	1		1
7		1		1	1	1		1
YHT=	5	8	6	8	5	7	6	8



# LIITE 4: GRADUN TYÖPÖYTÄTUTKIMUKSEN YRITYKSET

GRADUN EMPIRIAN VALINTAJOUKKO

Peruskriteerit

- 1) Yrityksen pitää olla pohjoismainen
- 2) Tuotteen kuluttajatuote

oma+oma = eksklusiivinen valmist.

oma tuote + vieras jake = perinteinen valmist.

vieras tuote + oma jake = perinteinen jakelija

o.tuote + v&o. jakelu = ext. valmistaja

o&v. tuote + o.jakelu = ext. jakelija

STRATEGIEN RYHMÄ / KLUSTERI	TOIMIALA	Toimialan luonne	YRITYS (omat allev.)	Fokus	Läht. maa	Kohde alue	# u	jaket	Muu jakelu	Oma tuotteita	Muu tuotteita	Toiminta-idea	TA-koot	Kumul
1 ScanDesign-klusteri - tyyli & idearikkaus - pohjoismaista kohti eurooppaa - globaalia potentiaalia - globaaliusarvo: - muotialalla usein eksklusiivisia valmistajia, muuten valmistajia 2,77	11 Muoti - globaaliusarvo: 2,28	pohjoismaistur luonne	Björn Borg	vaatetus	R	Eurooppa	3 (x)	x	x			valmistaja	1	1
			Vagabond	vaatetus	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	2
			H&M	vaateketju	R	Globaali	4 x		x			excl.valmistaj	1	3
			Marimekko	valmistaja	S	Globaali	4 (x)	x	x			valmistaja	1	4
			Kalevala Koru	korut	S	Itämeri	2 x		x			excl.valmistaj	1	5
			L-Fashion / Luhta	vaatetus	S	Kansallinen	1		x			valmistaja	1	6
			Vogue Fashion	alusvaatt	S	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	7
			DinSko	kenkäketju	R	Pohjoismaat	2 x		x			excl.valmistaj	1	8
			Hemtex	tekstiiliketju	R	Pohjoismaat	2 x		x			excl.valmistaj	1	9
			KappAhl	vaateketju	R	Pohjoismaat	2 x		x			excl.valmistaj	1	10
			Seppala	vaateketju	S	Itämeri	2 x				x	jakelija	1	11
			IC Company/Cottonfield	vaatetus	T	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	12
			Sand-Company	vaatetus	T	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	13
			Turo Tailor	vaatetus	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	14
			Melka	vaatetus	R	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	15
			Lindex	vaateketju	R	Pohjoismaat	2 x		x			excl.valmistaj	1	16
			Dressman	vaateketju	N	Pohjoismaat	2 x		x			excl.valmistaj	1	17
			Nanso	vaatetus	S	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	18
12 Asuminen - globaaliusarvo: 3,00	eurooppalaistu - globaaliusarvo: 3,00	Stokke	ergo-tuolit	N	Eurooppa	3	x	x				valmistaja	1	19
			Boknäs	huonekalut	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	20
			Finlayson	kodintarvikke	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	21
			Svedberg	lvi	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	22
			Oras	lvi	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	23
			Sanitec (IDO)	lvi	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	24
			Luxo	valaistus	N	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	25
			Artek	design-huor	S	Globaali	4 (x)	x	x			valmistaja	1	26
			Honka Rakenne	hontatalot	S	Globaali	4 x		x			excl.valmistaj	1	27
			IKEA	huonekalut	R	Globaali	4 x		x			excl.valmistaj	1	28
			EM europa möbler	huonekalut	R	Pohjoismaat	3 x				x	jakelija	1	29
			Fiskars	kodintarvikke	S	Globaali	4 x	x	x			ext.valmistaja	1	30
			Lundia	sisustus	S	Globaali	4 (x)	x	x			valmistaja	1	31
			Lival	sisustus	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	32
			Tullkivi	sisustus	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	33
			Hästens	sisustus	R	Globaali/PM	4	x	x			valmistaja	1	34
			Asko	huonekalut	S	Itämeri	2 x		x			excl.valmistaj	1	35
			Isku	huonekalut	S	Itämeri	2 x	x	x			ext.valmistaja	1	36
			Harjavalta Oy Puustelli	huonekalut	S	Itämeri	2 x		x			excl.valmistaj	1	37
			Novart Oy Petra-keittot	sisustus	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	38
			Familon	sisustus	S	Kansallinen	1	x	x			valmistaja	1	39
			Hackman (arabia,iittala, Pentik)	kodintarvikke	S	Pohjoismaat	2 x	x	x			ext.valmistaja	1	40
13 Perinnelelut 4,00	Globaalia - valmistajia	Brio	lelut	T	Globaali	4	x	x				valmistaja	1	41
			Muumi	animaatio	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	42
			Lego	lelut	T	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	43
													3	44
2 Teknologiaklusteri - insinöörivetoinen - ominaisuudet! - vanhaa globaalia - globaaliusarvo: - valmistaja-liiketoimintaa 3,59	21 Kemian kuluttaj - globaaliusarvo: 3,25	Globaalia	Metsä Tissue	hygienia	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	45
			Noiro (Lumene)	kosmetiikka	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	46
			Orion	lääke	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	47
			Teknos	maailit	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	48
			Leiras	lääke	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	49
			Pharmacia-Upjohn-Pfizer	lääke	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	50
			AstraZeneca	lääke	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	51
			RFSU	kulutustuotte	R	Pohjoismaat	2	x	x			valmistaja	1	52
			Finlux	kulutuselekt	S	Eurooppa/PM	3	x	x			valmistaja	1	53
			Elektrolux	kulutuselekt	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	54
22 Tekniset laitteet - globaaliusarvo: 3,83	Globaalia	Finlux	Elektrolux	kulutuselekt	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	55
			Nokia	kulutuselekt	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	56
			Bang&Olufsen	kulutuselekt	T	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	57
			Eriksson	kulutuselekt	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	58
			AssaAbloy	lukot	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	59
			Volvo	autot	R	Globaali/PM	4	x	x			valmistaja	1	60
			Saab	autot	R	Globaali/PM	4	x	x			valmistaja	1	61
			Nokianrenkaat Oy Vianor	renkaat	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	62
			Halti	retkeily	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	63
			Haglöfs	retkeily	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	64
3 Luontoklusteri - laatu,luotto, puhtaus - alueellista - olosuhdesidonnaista - globaaliusarvo: - valmistaja liiketoim 2,57	31 Harrastevalmist - globaaliusarvo: 3,38	eurooppalaistu	Fjällräven	retkeily	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	65
			Ullfrotté	retkeily	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	66
			Exel	sauvat	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	67
			Craft Scandinavia	urheiluvaati	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	68
			Rapala	kalastus	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	69
			Landola	kitarat	S	Globaali	4 x	x	x			ext.valmistaja	1	70
			Stiga	ulkoväline	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	71
			Suunto	mittausväl.	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	72
			Trangia	retkeily	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	73
			PolarElectro	sykemittaus	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	74
32 Elintarvike - globaaliusarvo: 2,22	alueellistuvaa	Mövenpick (Nestle)	makeiset	T	Eurooppa	3	x	x				valmistaja	1	75
			Leaf Oy Xylitol Myntton	makeiset	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	76
			Panda Makeiset	makeiset	S	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	77
			Findus	eines	R	Eurooppa	3	x	x			valmistaja	1	78
			Gevalia	kahvi	R	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	79
			Karjaportti	eines	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	80
			Absolut Vodka	elintarvike	S	Globaali	4	x	x			valmistaja	1	81
			Saariainen	eines	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	82
			Ingman Foods	eines	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	83
			HK Ruokatalo	eines	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	84
		Lännen tehtaait / Apetit	Vaasan	eines	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	85
			Valio	maidotuott	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	86
			Hartwall-BBH (S&N)	panimo	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	87
			Sinbrychoff (Carlsberg)	panimo	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	88
			Olvi Oy	panimo	S	Itämeri	2	x	x			valmistaja	1	89
			Altia Oy	alkoholit	S	Itämeri+Glob	4	x	x			valmistaja	1	90
			Raisio Yhtymä Benecol	elintarvike	S	Itämeri+Glob	4	x	x			valmistaja	1	91
														92
														93
														94



						Paulig	mausteet	S	Itämeri+PM	2	x	x	x	valmistaja	1	98
						Mytlyn Paras	elintarvike	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	97
						Milka	maitotuott	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	98
						Halva	makeiset	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	99
						Meira	mausteet	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	100
						Atria-Sibylla	eines	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	101
						Aria	maitotuott	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	102
						AbbaFelix	eines	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	103
						Snellman	eines	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	104
						Orkla	moniala	N	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	105
						Chips Oyj Oolannin	elintarvike	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	106
						Estrella	elintarvike	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	107
						AbbaFelix	elintarvike	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	108
						Santa Maria	elintarvike	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	109
						MD Foods/Arta	maitotuott	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	110
						CloettaFazer	makeiset	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	111
						Santa Maria	mauste	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	112
						Danisco/Suomen Soker	mauste	T	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	113
						Marli	mehut	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	37
4	Palvelu	klusteri	41	Rahoitus- ja vak	alueellistuvaa	Nordea	pankki	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	115
	- palveluinfra			- globaaliusarvo:		Handelsbanken	pankki	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	116
	- tehokkuus!			2,00		Sampo	pankki+vak	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	117
	- jakelijan ja valmistajan					Danske Bank	pankki	T	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	118
	liiketoimintaa					Alfred Berg	varainhoito	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. valmistaja	1	rah/vak i
	- paikall. -> alueell.					Carnegie	varainhoito	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	6
	- globaaliusarvo:															
	1,984126984	- globaaliusarvo:				SLG / MyTravel	matkailu	R	Eurooppa/PM	3	x	x	x	ext. palvelut	1	121
						Fritidsr. / TUI	matkailu	R	Eurooppa/PM	3	x	x	x	ext. palvelut	1	122
						Finnair	matkailu	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. palvelut	1	123
						SiljaLine	matkailu	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. palvelut	1	124
						Viking Line	matkailu	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. palvelut	1	125
						ScandicHilton	matkailu	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. palvelut	1	126
						SAS	matkailu	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. palvelut	1	matkailu
						HolidayClub	matkailu	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	8
43	Pt-kauppa	alueellistuvaa				ICA	pt-kauppa	R	Eurooppa	3	x	x	x	ext. jakelija	1	129
	- globaaliusarvo:					S-Ryhmä	pt-kauppa	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. jakelija	1	130
						Kesko	pt-kauppa	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. jakelija	1	131
						Stockmann	pt-kauppa	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. jakelija	1	132
						Wihuri / Sesto	pt-kauppa	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	133
						Tradeka	pt-kauppa	S	Kansallinen	1	x	x	x	ext. jakelija	1	ptk n=
						Axfoods/Spar	pt-kauppa	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. jakelija	1	7
44	Et-kauppa	alueellistuvaa				Tilmar	paperitarv	S	Eurooppa	3	x	x	x	jakelija	1	136
	- globaaliusarvo:					R-Kioski/Rautakirja	kioskilo	S	Itämeri	2	x	x	x	jakelija	1	137
						Instrumentarium	optiikka	S	Itämeri	2	x	x	x	jakelija	1	138
						HobbyHall	postimyynti	S	Itämeri	2	x	x	x	jakelija	1	139
						Navara	laukut	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	140
						Nissen	optiikka	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	141
						Rautia	rautakaupp.	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	142
						TopSport	urheilu et-k	S	Kansallinen	1	x	x	x	ext. jakelija	1	143
						Sportia / Wihuri	urheilu et-k	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	144
						JC Jeans&Clothes	vaatetus	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. jakelija	1	145
						Bittema	autotarvikk	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. jakelija	1	146
						Cias Ohlson	kulutuselek	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	147
						PC SuperStore	kulutuselek	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	148
						Gigantti	kulutuselek	N	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	149
						Ellos	postimyynti	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	etk n=
						Stadium	urheilu	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	16
45	Media	alueellistuvaa				SanomaWSOY	media	S	Eurooppa	3	x	x	x	ext. valmistaja	1	152
	- globaaliusarvo:					Otava-kuvalehdet	julkaisutoim	S	Itämeri	2	x	x	x	valmistaja	1	153
						Bonnier / Tammi	media	R	Itämeri	2	x	x	x	ext. valmistaja	1	154
						Janton	media	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	155
						A-lehdet	lehtitoimint	S	Kansallinen	1	x	x	x	valmistaja	1	156
						Nöjesguiden	media	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	valmistaja	1	157
						Viasat	digitv	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	158
						Time/System	kalenteri	T	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. valmistaja	1	media n=
						Canal Digital	satelliitti-tv	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	9
46	Ravitsemus	alueellistuvaa				Robert's coffee	kahvilaketju	S	Itämeri	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	161
	- globaaliusarvo:					Hesburger	pikar. ketju	S	Eurooppa	3	x	x	x	excl. valmistaja	1	162
						Kotipizza	pikar. ketju	S	Kansallinen	1	x	x	x	excl. valmistaja	1	ravitsem
						Cafe Picnic	kahvilaketju	S	Kansallinen	1	x	x	x	excl. valmistaja	1	4
47	Muut palvelut	alueellistuvaa				Vattenfall	energia	R	Eurooppa	3	x	x	x	excl. valmistaja	1	165
	- globaaliusarvo:					Eniro	luettelot	R	Eurooppa	3	x	x	x	valmistaja	1	166
						Kilroy	matkatsto	S	Eurooppa	3	x	x	x	jakelija	1	167
						Fonecta	telko palv	S	Eurooppa	3	x	x	x	excl. valmistaja	1	168
						Securitas	turvapalvel	R	Eurooppa	3	x	x	x	excl. valmistaja	1	169
						Jippii Group	telko	S	Eurooppa+Usr	3	x	x	x	excl. valmistaja	1	170
						Radiolinja	telko	S	Itämeri	2	x	x	x	ext. valmistaja	1	171
						Wellness	kuntoilu	S	Kansallinen	1	x	x	x	excl. valmistaja	1	172
						Makuuni	viihdevuokr	S	Kansallinen	1	x	x	x	jakelija	1	173
						Fortum	energia	S	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	174
						TeliaSonera	telko	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	ext. valmistaja	1	175
						Falck Security	turvapalvel	T	Pohjoismaat	2	x	x	x	excl. valmistaja	1	muut pal
						Forex	valuutanva	R	Pohjoismaat	2	x	x	x	jakelija	1	13
																176
																177